

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Jana Říhová

KOUČOVÁNÍ – SOUČÁST PROFESNÍHO ROZVOJE

COACHING – THE PART OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT

Praha 2010

vedoucí práce: PhDr. Irena Wagnerová, Ph.D., MBA

Děkuji

svým rodičům za vytrvalou podporu nejen při psaní této práce, ale i během celého studia,

PhDr. Ireně Wagnerové, Ph.D., MBA za citlivé vedení práce a poskytnutí cenných rad,

všem koučům, kteří se i přes svou časovou vytíženost zapojili do mého kvalitativního výzkumu a vedli se mnou rozhovory, jež jsou součástí této práce, a ostatním respondentům,

Martině Veselé, Jiřině Sněhotové, Martině Hájkové a dalším přátelům, kteří mě v psaní podporovali nebo hovory o mojí práci dlouhé chvíle poslouchali a Kájovi za jeho trpělivost, klid a důvěru.

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů.

V Praze dne 13. dubna 2010

podpis

ABSTRAKT

Tato práce se zabývá problematikou koučování jako součástí profesního rozvoje. Její první část se zabývá teoretickými východisky koučování. Jsou zde souhrnně popsány definice, s nimiž se lze v odborné literatuře setkat. Pozornost je věnována i historickým a filozofickým základům koučování. Po prezentaci těchto základních informací práce vymezuje koučování vůči jeho příbuzným oborům jako je poradenství, školení, mentoring nebo psychoterapie. V samostatné kapitole je pojednáno o procesu koučování, jeho principech, etapách a základních modelech. V krátkosti jsou zmíněny dva základní typy koučování. Obsáhlejší kapitola je věnována osobnostním charakteristikám kouče a jeho funkci v závislosti na postavení ve firmě. Závěr první části se zaměřuje na problematiku etiky v procesu koučování.

Druhou polovinu práce tvoří část praktická, v níž jsou zpracovány dva výzkumy – kvalitativní a kvantitativní. V rámci kvalitativního výzkumu byly v polostrukturovaných rozhovorech získávány informace a názory o koučování od předních českých koučů. Kvantitativní výzkum se soustřeďuje na analýzu vnímání efektivity metody koučování osobami, kteří ji ve svém profesním životě využily jako klienti.

KLÍČOVÁ SLOVA

koučování, kouč, rozvoj, psychologie práce, aplikovaná psychologie, sociální interakce, management

SUMMARY

This work deals with subject of coaching as a part of the professional development. The first part is devoted to the theoretical initial data of the coaching. There are summarily described definitions that can be found in specialized literature. A strong attention has been given also to historical and philosophical principles of coaching. Having presented this essential information the work defines coaching compared with its related branches as consultancy, training, mentoring or psychotherapy. In a separate chapter, the process of coaching, its principles, stages and basic models have been treated. Two main types of coaching are mentioned in brief. A more extensive chapter has been dedicated to the personality characteristics of a coach and his function depending on his position in the company. Conclusion of the first part is focused on questions of ethics in the coaching process.

The second half of this work is represented by a practical part describing two research studies – a qualitative and a quantitative. In the course of the qualitative research there have been obtained information and opinions on coaching in semi-structured interviews from the leading Czech coaches. The quantitative research is focused on analysis of efficiency perception of the coaching as a method by persons that took use of it in their professional lives as clients.

KEY WORDS

coaching, coach, development, work psychology, applied psychology, social interactions, management

Obsah

Úvod	9
I. TEORETICKÁ ČÁST	12
1. Vymezení pojmů	13
1.1 Co je koučování?	13
1.1.1 Definice koučování	16
1.1.2 Podstata koučování	18
1.1.3 Výhody a přínos koučování	20
2. Historie koučování	23
2.1 Filozofické základy koučování	23
2.1.1 Vliv humanismu a humanistické psychologie	23
2.1.1.1 Humanismus	23
2.1.1.2 Humanistická psychologie	25
2.1.2 Vliv existencialismu	27
2.1.3 Vliv konstruktivismu	29
2.2 Historie koučování ve 20. století	30
3. Specifika koučování oproti příbuzným oborům	32
3.1 Koučování vs. poradenství	32
3.2 Koučování vs. školení	34
3.3 Koučování vs. psychoterapie	35
3.3.1 Koučování rogersovská terapie	36
3.3.2 Koučování a kognitivně-behaviorální terapie	37
3.3.3 Koučování a gestalt terapie	37
3.4 Koučování vs. mentoring	38
4. Typy koučování	40
4.1 Life Coaching	40
4.2 Business Coaching	41
5. Proces koučování	44
5.1 Etapy koučování	44
5.1.1 Diagnostika	45
5.1.2 Strategie	46

5.1.3 Plán tréninku	48
5.1.4 Posilování důvěry	48
5.1.5 Analýza výsledků	49
5.2 Principy koučování	49
5.2.1 Stanovování cílů	50
5.2.2 Zvyšování uvědomění	52
5.2.3 Plánování a vyhodnocování	54
5.2.4 Naslouchání a opora	54
5.2.5 Zaměření na řešení	55
5.3 Modely koučování	56
5.3.1 Model Inner Game	56
5.3.2 Model G.R.O.W.	58
5.3.3 Systemický model	59
6. Kouč a koučovaný	61
6.1 Osoba kouče	61
6.1.1 Funkce kouče v závislosti na jeho postavení ve firmě	66
6.1.1.1 Interní kouč v pozici vedoucího	66
6.1.1.2 Kouč jako nezávislý interní pracovník	68
6.1.1.3 Externí kouč	69
6.1.2 Kouč pracující s týmem	71
6.2 Osoba koučovaného	73
7. Etika v koučování	74
7.1 Etický kodex kouče	74
7.2 Důvěra	75
II. PRAKTICKÁ ČÁST	77
1. Kvalitativní výzkum	79
1.1 Vymezení metodologie	79
1.1.1 Kvalitativní metodologie	79
1.1.2 Úskalí kvalitativní metody rozhovoru	80
1.1.3 Metoda obsahové analýzy	82
1.2 Vlastní výzkum	82
1.2.1 Cíle výzkumu	82
1.2.2 Výběr souboru	83

1.2.3 Popis souboru	84
1.2.4 Získávání dat	85
1.3 Kvalitativní analýza jednotlivých otázek	85
2. Kvantitativní výzkum	106
2.1 Cíle výzkumu	106
2.2 Stanovení hypotéz	107
2.3 Metoda	108
2.3.1 Metoda sběru dat	108
2.3.2 Metody zpracování a analýzy dat	110
2.3.3 Výzkumný vzorek	110
2.4 Výsledky	115
2.4.1 Distribuce hrubých skóre	115
2.4.2 Korelace jednotlivých škál	119
2.4.3 Testování hypotéz	122
3. Diskuse	126
Závěr	129
Seznam literatury	131
Přílohy	141

Úvod

Ve své diplomové práci jsem se rozhodla věnovat tematice koučování jako metodě pro rozvoj potenciálu člověka. Jejím cílem je podat ucelené informace o koučování především v kontextu psychologie práce.

Koučování v současné době vykazuje u nás i v zahraničí velice výrazný nárůst poptávky. Důvodem je mimořádně efektivní způsob vedení lidí k jejich růstu a rozvoji, ať profesnímu nebo lidskému. Navíc funguje i tam, kde klasické přístupy, jako např. poradenství, selhávají.

Jsem si vědoma toho, že pojem „koučování“ je vnímán často různě i odbornou veřejností, a rovněž i skutečnosti, že se může často významově částečně překrývat s pojmem „terapie“, neboť koučování může být používáno i pro řešení osobních problémů koučovaných osob. V této diplomové práci budu ovšem tento termín používat v jiném významu než, který je spojen se slovem „terapie“. Koučování pojmám jako proces práce s lidmi, kteří se na rozdíl od klientů terapie neocitají ve stavu určitého deficitu, ale chtějí ještě zkvalitnit svůj již tak uspokojivý stav, ať už se tento týká čehokoliv.

Budu se také držet českého slova „koučování“. Pokud v práci uvádím termín „coaching“ je to pouze v důsledku přímé citace. O profesi kouče budu mluvit výhradně v mužském rodě vzhledem k problematickému přechylování tohoto slova do ženského tvaru.

V první kapitole své diplomové práce se budu zabývat obecným vymezením a definováním pojmu „koučování“. Krátce shrnu, v čem spočívá jeho podstata a v čem je odbornou veřejností spatřován jeho největší přínos.

Druhou věnuji popisu základů filozofických směrů, z jejichž myšlenek koučování vychází, a také krátkému exkursu do historie koučování, jak ho

chápeme dnes, ve 20. století. Ve třetí kapitole uvedu srovnání koučování a některých jeho příbuzných oborů. Těmito obory mohou být v profesní sféře poradenství, školení a mentoring, v osobní oblasti pak zejména psychoterapie.

Čtvrtá kapitola se bude zabývat dvěma základními typy koučování – podle sfér, v nichž se uplatňuje, tedy koučováním v profesi a koučováním v osobním životě.

Pátá kapitola popíše proces, kterým koučování probíhá. Zmíní nejprve jeho etapy, poté principy, na kterých funguje. V závěru této části práce uvedu několik modelů koučování, kterých se v praxi nejčastěji užívá.

V rámci šesté kapitoly se zaměřím na popis charakteristik, které musí splňovat oba aktéři koučování, kouč i jeho klient. Popíšu zde vlastnosti, které jsou pro kvalitní výkon této profese klíčové, jak je uvádí literatura, i přístup, jenž je požadován od strany, která má o koučování zájem. Zmíním také různé role kouče v závislosti na jeho postavení ve firemní struktuře.

Poslední kapitolu věnuji problematice etiky v koučování. Při jejím psaní jsem vycházela především z nedávno vydaného Etického kodexu. Ten sestavili a na svých webových stránkách uveřejnili koučové z České asociace koučů.

Praktická část této diplomové práce shrne výsledky dvou výzkumů, kvalitativního a kvantitativního. Kvalitativní výzkum probíhal formou polostrukturovaných rozhovorů s předními českými kouči. Kvantitativní výzkum má za cíl shrnout závěry dotazníkového šetření, provedeného na klientech koučů. Tyto závěry jsou ve výzkumu porovnány s výsledky šetření na klientele poradenství a umožňují porovnat účinky těchto dvou metod, jež jsou obě zaměřené na rozvoj lidského potenciálu.

„Osud není záležitostí šance, je to věc volby; není něčím, na co lze čekat, svého osudu má člověk dosahovat.“

- William Jennings Bryan

„Musíme si tudíž především vyjasnit, oč usílujeme, a potom se rozhlédnout, kudy bychom se co nejrychleji dostali k cíli. Pak během cesty samé, bude-li správná, uvidíme, kolik každý den urazíme a oč blíž jsme k tomu, k čemu nás žene přirozená touha.“

- Seneca

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. Vymezení pojmů

1.1 Co je koučování?

České termíny „kouč“, „koučovat“ a „koučování“ mají základ v anglickém slovesu „to coach“, jež můžeme přeložit jako „vychovávat“, „vyučovat“, „školit“, „navykat“, „instruovat“, „připravovat“, „poskytovat konzultace“, „trénovat“, „pomáhat překonávat problémy“ nebo „naznačovat“. Tato samotná slova ovšem koučování nedefinují. Vyučovat nebo naznačovat řešení potíží lze mnoha způsoby a nemusí se vždy jednat o koučování.

Pojem „koučování“ lze z psychologického hlediska popsat ve dvojitě významu, „a to:

1. jako specifickou, poměrně přesně popsanou metodu vedení lidí, která se dá definovat jako na praxi orientovaný, na míru šitý, individuální a integrovaný proces rozvoje, jehož cílem je zvýšení schopnosti jedince tak, aby byl schopen podávat vrcholný výkon,
2. a jako nespecifickou psychickou podporu, která se spíše blíží terapii“ (Šnýdrová, 2000, s. 23).

Koučování přináší pozitivní výsledky zejména proto, že při něm mezi koučem a koučovaným probíhá budování vztahu vzájemné podpory. Dále jsou tyto pozitivní výsledky způsobovány specifickými prostředky, technikami a stylem komunikace. Koučovaný člověk nezískává od kouče fakta, nýbrž je s jeho pomocí sám nalézá. To mu následně umožňuje tato řešení snadněji převést do praxe, protože se jedná o vlastní myšlenky a ne vize jiné osoby.

Prvořadý je v koučování samozřejmě jeho cíl a způsob, jak ho co nejrychleji a nejefektivněji dosáhnout.

Princip koučování vznikl v oblasti sportu (i v dnešní době se běžně používá slovo „kouč“ jako synonymum pro sportovního trenéra) v situaci, kdy přípravu sportovců museli převzít trenéři, kteří danému sportovnímu odvětví nerozuměli. Tito trenéři neuměli sportovce vést, protože nebyli odborníky na danou sportovní disciplínu. Museli se tak od svých svěřenců nejdříve problematice konkrétního sportu naučit, zjistit, jak dosahují výkonu, co pro své nejlepší výsledky dělají, v čem mají nedostatky nebo jaké podmínky potřebují ke zlepšení. Ukázalo se, že sama tato metoda zjišťování zvyšuje výkonnost sportovců více než vedení předchozích trenérů z oboru. Tímto jednoduchým principem lze ve zkratce popsat i základní myšlenku současného koučování v profesní sféře. Kouč není primárně expertem na řešenou problematiku, je ale odborníkem v koučování a disponuje vědomostmi, schopnostmi a znalostmi specifických technik. Má tedy „pouze“ vhodně zvolenými otázkami vést svého svěřence k tomu, aby zvyšoval svoje „expertství“.

Jako první metodu koučování popsal tenisový odborník a vychovatel z harvardské univerzity W. Timothy Gallwey ve své knize *The Inner Game of Tennis* z roku 1975. V ní představil koučování jako jednoduchou a přitom komplexní metodu, použitelnou víceméně ve všech situacích. Ve své publikaci Gallwey přichází s myšlenkami, že „stav naší mysli je mnohem větší soupeř, než ten na druhé straně dvorce“, že „koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu maximalizovat jeho výkon“ a že „koučování, spíš než by něčemu učilo, pomáhá učit se“ (Gallwey, 2008).

Timothy Gallwey začal svoji metodu vyučovat ve speciálních kurzech koučování. Po několika letech s jedním ze svých absolventů, Johnem Whitmorem, bývalým profesionálním automobilovým závodníkem a autorem

knihy *Koučování : rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*, založil ve Velké Británii společnost Inner Game Ltd. Brzy tak vznikla skupina koučů Inner Game, kteří se nejprve zaměřovali na lyžování a golf (Kauffman, Bachkírova, 2008). Pro svoji úspěšnost začali časem dostávat nabídky i na kurzy od důležitých a vlivných firem. Společnost Inner Game tak významně obohatila nové přístupy vedení lidí nejen ve sportu, ale i v manažerském výcviku, a to až do současnosti, protože většina předních lektorů koučování je ovlivněna Gallweyovou školou (Whitmore, 1994).

Koučování tedy původně vzešlo ze sportovní oblasti a následně si našlo své místo ve sféře stylu managementu, vedení lidí a rozvoje lidských zdrojů. Dalším krokem se koučování dostalo do centra pozornosti psychologie. Obohacena o psychologickou dimenzi, začala se metoda koučování používat i v práci s lidmi, kteří chtěli ve svém životě něco změnit. Tento směr je nazýván „life coaching“, v češtině „psychologické koučování“.

Psychologické koučování se dotýká nejenom profesní stránky života člověka, ale pracuje i s jeho osobními tématy, se seberealizací, životní spokojeností, motivací a cíli mimo zaměstnání. Tato témata se prolínají celým životem každého člověka a otázky s nimi spojené se v čase dynamicky proměňují. Koučování pomáhá najít odpovědi v sobě samém a motivaci tyto odpovědi uskutečňovat.

Koučování je většinou zaměřeno na dosažení předem stanoveného cíle. Jde tedy o proces, který je jasně časově ohraničený – začíná domluvou o cíli a formulací kontraktu a končí ve chvíli, kdy je obsahu kontraktu dosaženo. Na druhé straně lze ovšem koučování chápat jako vykročení na cestu s průvodcem v podobě kouče. Průvodce se v jisté chvíli od klienta odpojí a ten dál pokračuje sám, přičemž používá techniky a nástroje, které si osvojil v koučovacím procesu. Proces „cesty“ však stále trvá a koučovaný využívá schopnosti koučovat sám sebe – schopnosti sebekoučování, která je jednou z cílů koučování.

1.1.1 Definice koučování

Definice a popisů toho, co je koučování, existuje celá řada. Téměř všechny popisují koučování jako proces, jenž využívá rozhovorů za účelem pomoci lidem rozvíjet jejich výkonnost v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu.

International Coach Federation (ICF), jež sdružuje mnoho organizací zabývajících se koučováním, jej definuje jako „zaměřený proces, který vytváří prostředí příznivé pro růst a efektivní činnost lidí“. Obecně lze říci, že se jedná o proces interakce mezi koučem a koučovaným s cílem zaměřeným na rozvoj potenciálu, zvýšení výkonnosti a zlepšení vztahů (Olson, Miller, Homan, 2003).

Česká asociace koučů (ČAKO) definuje pojem „koučování“ na svých webových stránkách takto: „Koučování chápeme jako proces kontinuální podpory klienta při stanovování a dosahování jeho vlastních profesních i osobních cílů. Tento proces vede k trvalému zvyšování kompetence partnera, přičemž kouč klientovi ponechává odpovědnost jak za stanovování cílů a hledání cest k nim, tak i za dosažení konečného výsledku. Kouč není expertem na svého klienta a jeho specifické potřeby, ale je profesionálem na efektivitu práce s lidmi - doprovází koučovaného v hledání jeho vlastních cest, respektuje jeho zdroje a je mu partnerem při volbě co nejefektivnějšího postupu k cíli. K výsledným efektům dochází ve vzájemné spolupráci na základě synergie, profesionality kouče a aktivity partnera“ (Česká asociace koučů, 2008).

Společnost Extima, s.r.o., jejímž ředitelem je Petr Parma, jeden z předních českých odborníků na koučování (především systemické), na svém webu koučování popisuje těmito slovy: „Klasické koučování je metoda,

která vychází mimo jiné ze zkušenosti, že žádoucí změny u manažerů a pracovníků jsou rychlejší, hlubší a trvalejší, když se na nich samotní pracovníci podílejí co nejaktivněji. Základním způsobem práce je rozhovor s aktivizujícími otázkami. Koučování pracovníci (které nazýváme partnery) nezískávají ani zdaleka jen rady v oblasti své profese. Získávají nový způsob myšlení a jednání, který může zdánlivě nemožné učinit možným, a to jak v oblasti pracovní aktivity, tak i v osobním životě“ (Extima, 2008).

W. Timothy Gallway, jenž je mnohými považován za zakladatele koučování, jak je dnes známe, ve své knize *Tajemství vysoké pracovní výkonnosti* hovoří o koučování jako o „umění, jak prostřednictvím dialogu a způsobu jednání vytvořit prostředí, jež člověku usnadní takový pohyb směrem k zamýšleným cílům, který mu umožní nejenom těchto cílů dosáhnout, ale současně ho bude uspokojovat“ (Gallway, 2004, s. 203). Toto umění má při tom akcentovat zájem koučované osoby.

Julie Starr uvádí, že „koučování je forma učení, při kterém kouč podporuje koučovaného při vytváření vlastního rozvoje a dalšího učení, které je koučovanému ku prospěchu“ (Starr, 2003, s. 226).

Jana Merunková, jedna z koučů Expertní skupiny Callisto CZ, s.r.o., zaměřené především na systemické koučování a performance tuning, vysvětluje ve svém článku *Koučování v manažerské praxi* pojem koučování jednoduše jako „vytváření úspěšného řešitele z řešitele neúspěšného, případně jako účinný způsob, jak maximalizovat efekt využití vnitřních zdrojů firmy“ (Merunková, 2007).

Paul Birch ve své publikaci *Koučování* popisuje tento proces jako „systematickou snahu zlepšovat situaci koučovaného pomocí otázek a rad, zaměřených na změny, které povedou ke zlepšení současné výkonnosti až k cílové úrovni“ (Birch, 2005, s. 1).

Miles Downey prezentuje koučování krátkou větou: „Koučování je umění facilitace výkonu, učení a rozvoje druhého.“ (Downey, 2003, s. 9)

Laura Whitworth a kol. definují koučování jako „vytváření aliance pro posun a zlepšení celoživotního procesu lidského učení, efektivity a naplnění“. (Whitworth, 2007, s. 15)

Ze všech těchto definic vyplývá, že koučování není procesem udílení pokynů koučem a jejich následného plnění koučovaným, ale že se jedná o vzájemnou podporu pracovníků při hledání správného směru. Tohoto cíle může být dosaženo, pokud zaměstnanci převzou svůj díl odpovědnosti nejen za svoji výkonnost, ale i za výkonnost ostatních. Podstatou koučování je tedy začít vyhledávat příležitosti pomoci ostatním získávat důvěru ve své vlastní schopnosti, analyzovat problémy a hledat řešení.

1.1.2 Podstata koučování

Ve zkratce lze říct, že podstatou koučování je zlepšení vnímání reality koučovaným a zvýšení jeho osobní odpovědnosti.

Vnímání reality je výsledkem soustředěné pozornosti, koncentrace a jasného pochopení situace. Tento výsledek je vysoce subjektivní záležitostí a může být od reality kvalitativně odlišný. Úroveň vnímání není dána pouze schopnostmi zraku nebo sluchu. K významným faktorům jejího rozvoje patří získávání a selekce relevantních informací a práce s nimi, získávání znalostí o dynamice systémů a vztahů, poznávání sebe sama (zejména správné odhadnutí svých emocionálních stavů).

Zatímco lidé vidí a slyší tak, jak to pro svůj život potřebují, úroveň jejich vnímání reality je často nedostačující. Praxí a intenzivním soustředěním pozornosti ji však lze zvýšit. Koučování přivádí do centra pozornosti jedinečné atributy každého člověka a rozvíjí schopnosti a

sebedůvěru, potřebné pro vlastní zdokonalování nezávislé na návodech a doporučeních jiných lidí. Tím vede k samostatnosti a soběstačnosti, zvyšuje sebedůvěru a také odpovědnost za vlastní jednání.

Právě proto, že úroveň běžného vědomí reality většiny lidí je relativně nízká, je role kouče, který pomáhá jejímu zlepšení, nezastupitelná (pokud člověk není schopen koučovat sám sebe).

Pro dosažení vysoké efektivity práce je velice důležitý také pocit osobní odpovědnosti. Ta zvyšuje odhodlání realizovat myšlenky a plány. Pokud v sobě člověk nemá pocit osobní odpovědnosti, těžko bude podávat dobré výkony. Člověk se ovšem nestává vnitřně zodpovědným za konkrétní úkol nebo problém v okamžiku, kdy mu je jeho řešení přiděleno, nýbrž až ve chvíli, kdy má možnost volby a může se pro určitý úkol sám svobodně rozhodnout (Whitmore, 2004).

Koučování tedy na jedné straně umožňuje koučovanému zlepšit vnímání reality, a současně nést svým svobodným rozhodnutím pro určitý úkol za něj odpovědnost a podávat proto lepší výkony na straně druhé. Tím koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak dosáhnout maximálního možného výkonu.

Důrazem na vlastní potenciál člověka se koučování odlišuje od klasického behaviorismu. Ten pojímá metaforicky lidskou přirozenost jako prázdnou nádobu, do níž je nutné obsah nalít zvenčí. Koučování oproti tomu vidí člověka spíše jako semínko, z něhož může za optimálních povětrnostních a fyzikálních podmínek vyrůst silný strom.

1.1.3 Výhody a přínos koučování

Proces koučování směřuje k lepšímu fungování a vyššímu výkonu systému (ať již tímto systémem myslíme pracovní tým nebo jednotlivce). John Whitmore uvádí, že koučování na rozdíl od instruování přináší:

- vyšší výkonnost a produktivitu (koučování „probudí“ v každém systému to nejlepší, na což instruování ani neaspiruje),
- rozvoj lidí (pro neustálý rozvoj lidského potenciálu je nutný soustavný vhodný způsob řízení, ne krátkodobá školení různého typu),
- lepší schopnost se učit (koučování umožňuje učit se „za pochodu“, zvyšuje radost z učení, umožňuje lépe si zapamatovat nové poznatky),
- lepší vztahy (během interakce s koučem probíhá komunikační výměna, kouč a koučovaný navazují vztah),
- vyšší kvalita života (koučování staví na respektu k jednotlivci, vytváří lepší vztahy, zvyšuje pocit osobní odpovědnosti a kompetentnosti, na pracovišti vzniká lepší atmosféra),
- více času pro manažera (koučované podřízené není nutné tolik kontrolovat, takže se manažer může v ušetřeném čase věnovat svým povinnostem),
- tvůrčí myšlení (koučování podněcuje tvořivé myšlení všech členů týmu, na tvůrčí myšlenku od jednoho člověka mohou navazovat svými nápady ostatní),
- lepší využití lidí, dovedností a zdrojů (koučování často vede manažery k objevení opravdového potenciálu týmu, o kterém do té doby nevěděli, objeví nové talenty i řešení praktických problémů, ke kterým by vedoucí jinak neměl přístup),

- rychlejší a efektivnější zpětná vazba v případě ohrožení (v prostředí, v němž je člověk ceněn, nemá problém převzít iniciativu a jednat dřív, než je k tomu vyzván, zaměstnanci nedělají pouze to, co musí, ale i „něco navíc“),
- větší flexibilita a adaptabilita vůči změnám (princip koučování spočívá ve změně, schopnosti dobře vnímat realitu a odpovědnosti),
- motivovanější zaměstnanci (lidé jsou výkonní, protože chtějí, ne proto, že musí, koučování je vede k tomu, aby výkonní být chtěli, pomáhá nalézt vnitřní motivaci),
- změna kultury (jakýkoli program zaměřený na koučování usnadní změny podnikové kultury),
- schopnost pro život (změny postojů a chování, které nastanou díky koučování, se promítnou i do osobního života koučovaných) (Whitmore, 2004).

W. Timothy Gallwey se pozastavuje nad množstvím sfér lidské činnosti, v nichž si koučování našlo své místo. „Nadchlo mě, s jakou vynalézavostí a tvořivostí tito lidé uplatnili principy metody Inner Game ve velmi odlišných oblastech, včetně takových jako:

- dosažení vrcholných výsledků při prodeji,
- řízení procesu iniciace změn v korporacích,
- rozvoj schopnosti manažerů koučovat,
- vytvoření programů ´totálního řízení jakosti´,
- posílení tvořivosti a inovací,
- rodičovství,

- dosažení lepší výkonnosti v různých sportech,
- provádění chirurgických zákroků,
- herectví, malířství, hra na hudební nástroje, skládání hudby, psaní, projevy na veřejnosti,
- výuka, (odborné) poradenství, koučování,
- snižování stresu,
- zlepšování vztahů,
- dietetika,
- překonání alkoholové, tabákové a drogové závislosti,
- stavební inženýrství,
- vytváření počítačových uživatelských rozhraní“ (Gallwey, 2004, s. 34).

2. Historie koučování

2.1 Filozofické základy koučování

Koučování jako takové sice vzniklo až ve dvacátém století, jeho filozofické základy, z nichž ideově vychází, však sahají daleko hlouběji do minulosti. Tento způsob práce s lidmi je založen na mnoha myšlenkách, které jsou součástí nejrůznějších filozofických směrů.

2.1.1 Vliv humanismu a humanistické psychologie

2.1.1.1 Humanismus

Humanistická tradice je v koučování velmi silně obsažena v myšlence, že člověk je měřítkem všech věcí. Důstojnost a hloubka jednotlivce je nejvyšší hodnotou a lidské potřeby převažují nad materiálními věcmi.

Ačkoliv pojem „humanismus“ vznikl až v novověku, jeho myšlenka provází lidstvo již od antiky, kdy člověk přestává vnímat sám sebe jenom jako součást kmene nebo rodu, ale začíná na sebe nahlížet jako na svébytnou, samostatnou bytost. V této době se v antické literatuře objevuje i pojem „duše“. Za jednu z prvních humanistických myšlenek se dá označit výrok řeckého sofisty Prótagorase o tom, že mírou všech věcí je člověk – jsoucích, že jsou, a nejsoucích, že nejsou (Carrol, 1996).

Velkou změnu v chápání lidského života a jeho hodnoty přineslo křesťanství:

- člověk je v Genesis nazván božím obrazem a je mu svěřena moc nad ostatním stvořením – „I řekl Bůh: ‘Učiňme člověka, aby byl naším obrazem podle naší podoby. Ať lidé panují nad mořskými rybami a nad nebeským ptactvem, nad zvířaty a nad celou zemí i nad každým plazem plazícím se po zemi.’“ Gn 1, 26 (Bible – Starý zákon, 1995, s. 22),
- lidský život je věčný a proto má nekonečnou cenu – „Jaký prospěch má člověk, který získá celý svět, ale sám sebe ztratí nebo zmaří?“ L 9, 25 (Bible – Nový zákon, 1995, s. 71),
- vztah člověka k Bohu nelze oddělit od jeho vztahu vůči jiným lidem, to znamená, že by se člověk měl chovat k druhým stejně jako se chová k Bohu – „Řekne-li někdo: ‘Já miluji Boha’, a přitom nenávidí svého bratra, je lhář. Kdo nemiluje svého bratra, kterého vidí, nemůže milovat Boha, kterého nevidí.“ – 1J 4, 20 (Bible – Nový zákon, 1995, 229),
- každý člověk je Boží tvor bez ohledu na svůj původ, pohlaví nebo společenské postavení – „Neboť vy všichni, kteří jste byli pokřtěni v Krista, také jste Krista oblékli. Není už rozdíl mezi židem a pohanem, otrokem a svobodným, mužem a ženou. Vy všichni jste jedno v Kristu Ježíši.“ – Ga 3, 27 – 28 (Bible – Nový zákon, 1995, s. 180).

Další silná vlna humanismu přišla do Evropy na konci středověku. Bohatnoucí a rozvíjející se města a jejich obyvatelé procházeli obdobím určité emancipace vůči panovníkovi i církvi. Tato humanistická emancipace s sebou znovu přinesla témata hodnoty člověka a potřeby jeho svobody.

V 19. století potom humanistické hnutí přináší mnoho do té doby nepoznaných výdobytků jako právní či sociální ochranu jednotlivce, rozvoj lidských svobod nebo nejrůznější lékařské či technické objevy (Seltenreich, 1996).

2.1.1.2 Humanistická psychologie

Humanistická psychologie, která ideologicky vychází z humanismu, bývá označována za třetí sílu v psychologii jako protiváha k psychoanalýze a behaviorismu. Jde o směr, který nedeterminuje člověka. Tento směr staví na předpokladu, že lidé jsou „schopni svobodné vůle, cílevědomého, účelného a tvořivého jednání. Svým způsobem je návratem ke klasickému pojetí psychologie jako vědy o prožívání, včetně návratu k introspektivní metodě. Základním konceptem humanistické psychologie je seberealizace či sebeaktualizace“ (Plháková, 2006, s. 218).

Na rozdíl od podobně zaměřeného existencialismu (viz dále) humanistická psychologie zdůrazňuje pozitivní aspekty lidské přirozenosti jako je altruismus a láska. Věnuje pozornost nejsilnějším lidským prožitkům jako je právě láska, mezilidské vztahy nebo potenciál člověka k osobnímu růstu (Prochaska, Norcross, 1999).

Koučování je ideami humanismu i humanistické psychologie silně inspirováno, především myšlenkami Abrahama Maslowa a Carla Rogerse.

Abraham H. Maslow je známý především svojí hierarchií potřeb, kterou sestavil do pyramidy (viz Obrázek č. 1) . Podle Maslowa se výše postavené potřeby uplatňují až po uspokojení a naplnění potřeb nižších. To znamená,

že nejnaléhavější (níže v pyramidě umístěné) cíle ovládají vědomí a vůli do té doby, než dojdou naplnění. Jakmile jsou nižší potřeby naplněny, vynoří se vyšší a ovládnou vědomý život člověka.



Obrázek č. 1

(Zdroj: Nakonečný, 2004)

Vliv Maslowa je patrný v důrazu koučování na sebeaktualizaci a sebepoznání, na vrozené potřebě člověka plně rozvinout a projevit svůj potenciál, prosadit se v konkurenci, vnitřně růst a dosahovat úspěchu.

Carl R. Rogers metodiku koučování ovlivnil svým přístupem, zaměřeným na klienta, jeho bezpodmínečnou akceptací a respektem k jeho názorům a postojům. V rogersovské terapii je sebepojetí chápáno jako proměnlivý, neustále se vyvíjející nástroj, který člověku umožňuje vytvářet hypotézy a vstupovat se světem do interakcí. Empatie, již klientovi terapeut

poskytuje, má vést k tomu, aby člověk začal důvěřovat svým prožitkům a řídil se jimi při řešení problémů (Plháková, 2006).

V knize *Způsob bytí* Carl Rogers píše: „Zjistil jsem, že když se mi daří napomáhat vytváření atmosféry, která se vyznačuje opravdovostí, uznáním a porozuměním, dějí se vzrušující věci. V takové atmosféře se lidé, stejně jako skupiny, vzdávají své nepoddajnosti a stávají se přizpůsobivějšími. Svůj statický způsob života zaměňují za dynamický, závislost mění za autonomii, obranný postoj za sebezpřijetí. Přestávají být předvídatelní a stávají se tvořivě nepředvídatelní. Proměňují se v živoucí důkaz aktualizační tendence“ (Rogers, 1998, s. 52).

Kouč však na rozdíl od „rogersovsky“ orientovaného psychoterapeuta pouze pasivně nenaslouchá, nýbrž svého klienta konfrontuje, pokud je to třeba.

2.1.2 Vliv existencialismu

Existencialismus a existenciální psychologie vznikají ve 20. století a nastolují problematiku lidského bytí, smyslu života, lidského svědomí, osamělosti a smrti. Existenciální psychologie navazuje na fenomenologii a existenciální filozofii, rozvíjela se především v Evropě (oproti humanistické psychologii, která byla spíše americkou záležitostí).

Výchozí idea existencialismu tak, jak ji zformuloval Jean Paul Sartre, jedna z nejvýraznějších postav existenciální filozofie, tvrdí, že lidé jsou svobodnými bytostmi odpovědnými za své vlastní poznání, za svá rozhodnutí, která na základě tohoto poznání učiní, a za celé směřování života. Lidské chování je vždy výsledkem volby a člověk je schopen je změnit (Anzenbacher, 2004).

Jak již bylo popsáno v této práci výše, myšlenka možnosti změny a myšlenka osobní odpovědnosti, jež je vlastní existencialismu a existenciální psychologii, je pro koučování naprosto klíčová. Koučování může být efektivní pouze v případě, že se koučovaný zaváže ke změně svých názorů, sebelimitujících přesvědčení a přístupu k životu. A stejným způsobem, pokud koučovaná osoba nepřevzme odpovědnost za svá rozhodnutí a konání, nemůže dojít k žádné trvalé změně.

S problematikou koučování souvisí i Heideggerův pojem „dasein“ (pobyt). Miroslav Petříček ho popisuje těmito slovy: „Pobyt je takové jsoucno, jehož bytostnou charakteristikou je to, že mu v jeho bytí jde o toto jeho bytí. Heideggerovou formulací řečeno: ‘Pobyt jest tak, že jsa rozumí něčemu takovému jako bytí.’ Pobyt je takové jsoucno, jemuž není lhostejné, jak jest: je interesované na svém bytí. (...) Jsem takové bytí, jež je na svém bytí interesované. To (ač o tom ani nemusím výslovně vědět) je za vším, co konám: dělám-li něco, mám při tom vždy na mysli nějaký cíl, ale tento cíl není nic izolovaného, neboť je to cíl, jenž je vždy situován v širším rámci toho, oč v životě usiluji, na čem mně záleží. Všechno, co konám, je nějak ukotveno v tomto základním interusu, zájmu mého bytí“ (Petříček, 1997, s. 71).

Na filozofii Martina Heideggera navázala daseinsanalýza, která jeho dílo dále rozvíjela. K jejím čelním představitelům patří zejména Ludwig Binswanger a Medard Boss. Daseinsanalýza má s koučováním společný důraz na lidskou individualitu. Chování koučovaného klienta lze pochopit pouze z jeho hlediska. Daseinsanalytik se snaží druhého pochopit především empatií, v kontextu jeho jedinečné osobnostní struktury. Konečným cílem je stav, kdy se klient stane „sám sebou“, schopný se sám za sebe rozhodovat, nést odpovědnost, vytvořit si zralý postoj k životu (Plháková, 2006).

2.1.3 Vliv konstruktivismu

Myšlenka konstruktivismu o tom, že neexistuje žádný neomylný interpret reality, ovlivňuje zásadním způsobem koncepci a techniky koučování. Podle tohoto principu je smysl poznáván díky sociálním interakcím, skrze jednání s jinými lidmi a interakcí s okolním světem. Poznání a vědění je konstruováno na základě rozhovorů, protože člověk nemá jiný přístup k realitě než prostřednictvím jazyka.

Kenneth Gergen ve své knize *An Invitation to Social Construction* vykládá konstruktivismus jako západní intelektuální a terapeutickou tradici, jež má kořeny v racionalistické filozofii. Konstruktivisté předpokládají, že každý člověk si duševně vytváří svůj vnitřní svět. Lidská mysl tak není objektivním odrazem okolního světa, ale funkcí, která tvoří svět tak, jak ho známe. V důsledku pak tedy existuje tolik různých realit, kolik existuje myslí, schopných formovat a konstruovat pojmy.

Konstruktivismus je spojen s individualistickou tradicí Západu, v jejímž centru pozornosti stojí člověk a jeho mysl jakožto individualita (Gergen, 2009).

Koučování je svou podstatou interakcí a komunikací mezi dvěma subjekty. Rozhovor je hlavní koučovací metodou. Kouč a koučovaný popisují problém a hledají řešení prostřednictvím řeči, jazyka. Bere se zde na zřetel skutečnost, že vždy existují alternativní pohledy na situaci a že koučovanému nebrání jeho minulá zkušenost v možnosti změny, v možnosti přijmout novou, užitečnější interpretaci řešeného problému.

Podle axiomů konstruktivismu překračuje požadavek objektivnosti možnosti lidského poznání. Biologická podmíněnost veškerého poznání a neexistence mechanismu, který by uměl rozlišit mezi iluzí a vjemem, mezi subjektivním a objektivním, omezuje kritérium objektivnosti na čistě

komunikativní účely. Pro koučování to znamená, že odpovědnost za uchopení a řešení problému, kterou kouč přenáší na koučovaného, je nezbytně nutná, protože kouč nemůže dosáhnout objektivitu. Kouč proto může být odpovědný pouze za veškeré myšlenky, které zformuluje do slov, ale nemůže na sebe brát odpovědnost za to, co koučovaný slyší (Riethof, 2004).

2.2 Historie koučování ve 20. století

Jak již bylo uvedeno výše, koučování má svůj původ ve sportu. Za první knihu předznamenávající dnešní přístup ke koučování se považuje *The Inner Game of Tennis* harvardského tenisového odborníka W. Timothyho Gallweye. Ten v ní popisuje orientaci na vnitřní stav hráče a poukazuje na skutečnosti, že stav lidské mysli je člověku mnohem větším soupeřem než reálný soupeř třeba na druhém konci tenisového kurtu.

Metoda *Inner Game*, jak Gallwey svůj způsob práce s lidmi nazval, položila základ koučování, jak ho známe v současnosti. Umožňuje poznat a uvolnit potenciál člověka, který může následně maximalizovat svůj výkon. Koučování učí člověka, jak se učit. Z Gallweyovy školy a z jeho zásad vychází stále mnoho koučů i v současné době.

Koučování jako součást firemního managementu bylo poprvé uvedeno do manažerské literatury v 50. letech 20. století a označovalo manažerskou dovednost. Mimo to se začalo koučování paralelně rozvíjet jako tzv. psychologické koučování (life coaching), neboli koučování pro rozhodování v osobním životě – v partnerství, ve výchově dětí, v rámci plánování kariéry apod. Tímto způsobem bylo koučování poprvé použito v 60. letech v New

Yorku jako program pro handicapované osoby. Z New Yorku se přesunulo do Kanady, kde si tento způsob koučování vydobyl velice silnou pozici.

Využití koučování v profesní sféře (nejprve u exekutivních pracovníků) se začíná rozšiřovat až v 80. letech 20. století. Od té doby zažívá prakticky neustálý boom a jeho popularita stále roste. Koučování totiž přináší rychlé výsledky a zároveň žádoucí trvalé změny, vede k větší flexibilitě zaměstnanců (Kilburg, Diedrich, 2007).

Zároveň si mnoho vedoucích pracovníků a manažerů uvědomuje nekompletnost a slabiny tréninkových nebo výukových programů, jichž se zaměstnanci účastní pouze nárazově, a žádají účinnější nástroj pro posilování kompetencí svého týmu. Dovednosti, naučené na tréninku, časem velmi rychle mizí, pokud nejsou soustavně posilovány koučováním. Mnoho manažerů má zkušenosti se situací, kdy se jejich podřízení po nějaké době po tréninku vracejí zpátky do „starých kolejí“, protože vědomosti nabyté v rámci tréninku nejsou schopni aplikovat do své každodenní praxe a tím vytvářejí bludný kruh (Riethof, 2004).

Koučování svou podstatou nachází cestu z tohoto bludného kruhu ven a stává se rok od roku žádanějším a využívanějším nástrojem pro efektivní rozvoj zaměstnanců.

3. Specifika koučování oproti příbuzným oborům

Koučování je svým zaměřením podobné jiným oborům, které mají za cíl zefektivnění pracovního výkonu nebo rozšíření kompetencí osobnosti. To platí především pro poradenství, školení, výuku, psychoterapii nebo mentoring. Koučování však není jejich synonymem a má svá vlastní specifika.

3.1 Koučování vs. poradenství

S poradenstvím má koučování společné zaměření na efektivitu práce, stanovování cílů a jejich plánování nebo výkonnost jednotlivce. Mezi oběma přístupy je však několik zásadních rozdílů. Prvním je podstata koučování jako rozvoj „sebe-expertství“, jak je definuje ve své knize *Umění koučovat* Petr Parma (Parma, 2006, s.25).

Kouč vnímá koučovaného jako největšího experta na své vlastní problémy a motivuje ho k nalezení vlastního nejefektivnějšího řešení. Jedinec je plně zodpovědný za svůj život a za výsledky, jichž v něm dosahuje. Kouč tedy klienta neinstruuje, nedává rady, neříká, co dělat.

Poradenství naopak přistupuje ke klientovi z pozice externího expertství, které chce do klientova systému vnášet vlastní prvky. Poradce nejprve analyzuje situaci a následně své klienty instruuje a dává pokyny, jak mají při řešení daného problému postupovat. Poradenství tedy poskytuje přímé rady a poradce vystupuje v roli experta na klientův problém. Nevzniká zde tedy vztah partnerství, pozice poradce a jeho klienta nejsou rovnocenné. Poradenství svoje rady a doporučení zakládá na časem a zkušenostmi

ověřených algoritmech. S konkrétní situací klienta nakládá podle obecně platných řešení.

Druhým významným rozdílem je to, že poradenství se zaměřuje na chování v minulosti, které se snaží změnit. Jak bylo zmíněno výše, používá k tomu i nástroje v minulosti ověřené. Koučování oproti tomu směřuje do budoucna, s vizí problémům předcházet.

Další odlišnost vychází z různé potřeby kvalifikovanosti poradce a kouče. Kouč (alespoň podle některých autorů, např. Parma, 2006) nemusí být expertem v oblasti, jejíž řešení pomáhá najít. Někteří koučové dokonce tvrdí, že je výhodou, pokud kouč nemá žádné odborné znalosti z oblasti, pro kterou se hledá řešení. Může tak pokládat opravdu základní (až triviální) otázky, které by si profesionálové pohybující se ve své práci dlouhou dobu nikdy nepoložili. (Z jiného úhlu pohledu se ovšem může zdát sporné, zda mezi koučem a jeho klientem má šanci vzniknout rovnocenný, partnerský vztah, pokud se kouč např. neorientuje v základní terminologii konkrétního oboru. Tato situace může celý proces koučování dokonce brzdit, protože je potom na koučované osobě, aby některé skutečnosti a pojmosloví během koučovacích sezení kouči vysvětlovala.)

Není však pravdou, že koučování nevyžaduje žádnou odbornou průpravu. Kouč má být expertem na techniky změny chování a expertem v komunikaci. Koučování je profese a jako taková vyžaduje (podobně jako psychoterapie) určitý výcvik, trénink a supervizi. Zahrnuje změny myšlení a chování, jichž musí být kouč schopen, aby k nim mohl vést své klienty. Kouč by měl být proto vyškolen i v technice práce s emocemi nebo sebekognáním.

Jako poslední rozdíl mezi těmito dvěma přístupy uvádím skutečnost, že poradenství bývá většinou více direktivní než koučování. Častěji „říká“ klientům, co mají dělat, jak se mají chovat, uděluje rady a instruuje. Koučování se snaží probudit v druhém člověku vlastní potenciál.

3.2 Koučování vs. školení

Na rozdíl od školení nebo výuky, jež mají předem pevně stanovený program, časové rozvržení a téma, je koučování mnohem flexibilnější. Je také více závislé na cílech koučovaného a jeho přístupu k procesu koučování, v čemž se může rozsah školení s požadavky klienta často míjet. Zatímco v procesu školení je jedinec pasivním příjemcem informací, v rámci koučování je do celého procesu aktivně zapojen a nese odpovědnost za vlastní učení a za žádoucí uskutečnění.

3.3 Koučování vs. psychoterapie

Psychoterapie má mnoho rysů společných především s psychologickým koučováním. Obě dvě metody zaujímají nedirektivní přístup ke klientovi, přijetí klienta takového, jaký je, a hledání odpovědí na otázky, jež souvisí s jeho osobním životem.

Zásadní rozdíl mezi koučováním a psychoterapií tkví v tom, že psychoterapie pracuje se stavem deficitu, s problémem, který zasahuje člověku do běžného života a který mu neumožňuje prožívat plnohodnotný život. Koučování naopak vyrůstá ze stavu, který je uspokojivý, přičemž klientovým přáním je dosažení ještě vyšší kvality života a životní spokojenosti. Zjednodušeně lze říci, že psychoterapie tím, že řeší základní lidské problémy, je nutnou podmínkou pro pozdější potenciální koučování. Na rozvíjení svého potenciálu může pracovat pouze člověk, který disponuje vnitřní integritou, má vyřešeny vnitřní problémy (Biswas-Diener, 2009).

Z tohoto důvodu si koučování neklade za cíl řešení hlubších osobnostních problémů. Zatímco terapie bývá záležitostí několika měsíců,

spíše let, koučování využívá k dosažení cílů několik sezení. Zahrnuje však mnoho poznatků a technik, přejatých z různých psychoterapeutických škol, a stejně jako terapie umožňuje dosáhnout vyšší úrovně sebeuvědomění a akceptaci životních podmínek koučovaného (Starr, 2003).

Dana Fajmonová uvádí ve své diplomové práci tyto rozdíly mezi koučováním a psychoterapií:

- „Koučování, které je formou seberozvoje, je proaktivní, zatímco psychoterapie je reaktivní a vychází z podnětu strádání.
- Koučování je určeno především pro zdravou populaci, psychoterapie a poradenství i pro klinickou populaci.
- Zakázka v psychoterapii je často komplexnějšího charakteru než v koučování, které se často snaží určit jednu konkrétní oblast vhodnou pro rozvoj.
- V koučování je často zohledňován zájem třetí strany (většinou organizace), která ovlivňuje formulaci kontraktu“ (Fajmonová, 2005, s. 44).

Přestože koučování a psychoterapie nejsou vzájemně ekvivalentní metody, koučovací přístup využívá mnoho prvků z nejrůznějších terapeutických škol.

3.3.1 Koučování a rogersovská terapie

Jednou z těchto škol je rogersovská terapie. S ní se koučování shoduje v oblastech předpokladů pro vytvoření vztahu mezi klientem a terapeutem, potažmo klientem a koučem.

Jan Vymětal vyzdvihuje z rogersovské terapie tyto tři aspekty:

- akceptace – bezvýhradné a úplné přijetí klienta „se vším všudy“, hlavní podmínka pro vytvoření žádoucího psychoterapeutického vztahu, jedná se o vstřícnost a otevření, přijetí klienta jako hodnotné lidské bytosti, která má právo na respekt a úctu
- empatie – vcítění a porozumění je další nezbytnou podmínkou pro terapeutickou práci, umožňuje zachytit aktuální prožívání klienta, přes porozumění aktuálnímu stavu se lze dostat k pochopení vnitřního vztahového rámce, projevuje se ve verbální i neverbální komunikaci,
- autenticita – terapeut vnáší do práce s klientem sám sebe, má být konkrétním, předvídatelným člověkem s jasným projevem a komunikačním stylem (Vymětal, 1996).

Tyto tři principy platí stejně pro terapii jako pro koučování a patří mezi techniky koučovacího rozhovoru. Pro kouče navíc platí důraz na absenci jakéhokoli hodnocení. Tím umožňuje svému klientovi bez obav mluvit o svých myšlenkách a nacházet tak cestu pro uskutečňování stanovených cílů.

3.3.2 Koučování a kognitivně-behaviorální terapie

Další terapeutickou školou, jejíž některé prvky se přenesly i do koučování, je kognitivně-behaviorální terapie. V ní terapeut pomáhá klientovi uvědomit si vlastní zkreslené vnímání reality, přemýšlení o ní a z toho vycházející dysfunkční jednání. Poté je na klientovi, aby za pomoci terapeuta toto jednání změnil.

Koučování a kognitivně-behaviorální terapie se vzájemně podobají v metodách stanovování cílů a cest, jak těchto cílů dosáhnout. Koučování i KBT definují přesně vytyčené cíle a to podle manažerské pomůcky SMART anglicky „chytrý“, což je akronym pro:

- S – specific – konkrétní,
- M – measurable – měřitelný,
- A – ambitious – ambiciózní,
- R – realistic – reálný,
- T – time-limited – časově ohraničený.

3.3.3 Koučování a gestalt terapie

Koučování dále vychází z gestalt terapie. S tou má společný důraz na emoční sebereflexi klienta. Gestalt terapie věnuje pozornost právě emocím. Učí klienta si svoje pocity uvědomovat, pojmenovávat a převzít za ně odpovědnost. Dalším krokem je pak schopnost otevřeně tyto emoce vyjadřovat v interpersonálních situacích v rámci mezilidských vztahů. To je důležitým úkolem i každého koučovacího procesu (Gillie, 2009).

Mezi další terapeutické školy, z nichž myšlenkově koučování vychází, lze zařadit např. transakční analýzu Erica Berneho nebo systemickou psychoterapii.

3.4 Koučování vs. mentoring

Podstatou mentoringu je stejně jako u koučování rozvoj, konkrétně rozvoj po odborné a profesionální stránce. Mentor je ovšem na rozdíl od kouče expertem v odvětví, v němž pracuje jeho klient. Je najatý k tomu, aby mluvil o svých zkušenostech z oboru své práce, sdílel know-how a předával dál svoje znalosti. Stejně jako v případě poradenství, je mentoring více direktivní a čerpá z minulosti, když dříve získané zkušenosti aplikuje na aktuální problém. Mezi mentorem a jeho klientem (mentee) opět stejně jako v poradenství nevzniká rovnocenný partnerský vztah. Mentor často zastává pozici „modelu“, ke kterému mentee směřuje. Mentorovaný klient je více pasivní, zatímco v procesu koučování je jeho úloha rovnocenná s koučem.

Joe Adams rozdíl mezi koučováním a mentoringem popisuje takto: „Základním principem koučování je, že je založen na otázkách. Kouč nepotřebuje mít žádné zvláštní zkušenosti z oboru, místo toho však potřebuje být schopen pokládat otevřené otázky a vyhýbat se uzavřeným.

Z tohoto důvodu lze metodou koučování a s ní spojeného dotazování nalézt všechny možnosti, jež se koučovanému nabízejí, a vybrat z nich tu nejlepší. Důsledkem této skutečnosti je klientova účast na průběhu koučování, protože se může sám rozhodovat, která z možností je ta nejsprávnější.

Oproti tomu je mentoring založen na řešení. Jedná se o rychlejší proces než koučování, protože tato řešení jsou nalezena a prezentována

k provedení přímo mentorem. Mentor tak může řídit konverzaci s klientem takovým stylem, aby z mentorových zkušeností mentee v kontextu svého řešeného problému profitoval. (...) Mentoring pomáhá jedincům dosahovat výsledků rychleji, nicméně se správně zvoleným koučováním je možné dosáhnout stejných výsledků. Je potom pouze na vedoucích pracovnících, aby zvážili, který z přístupů je vhodné zvolit pro konečné dosažení požadovaných cílů“ (Adams, 2010, s. 70).

4. Typy koučování

Jak jsem již uvedla výše, koučování má svůj původ ve sportu. Postupem času si však našlo uplatnění i v jiných sférách lidské činnosti. Podle této orientace lze rozlišit několik typů koučování.

4.1 Life Coaching

Psychologické koučování neboli life coaching se zabývá osobní, hlubší rovinou klientova prožívání. Váže se na témata jako je životní spokojenost, hodnotová orientace a míra jejich naplňování v životě nebo smysl celkového životního směřování. Svojí povahou a zaměřením je psychologické koučování dlouhodobější s hlubším dopadem na koučovaného.

Dana Fajmonová ve své diplomové práci uvádí několik zajímavých předpokladů, které tento koučovací styl charakterizují. Tyto předpoklady ovlivňují celkový přístup k lidem i mimo koučovací vztah.

Fajmonová uvádí tyto principy:

- „Každý člověk má potenciál ke změně a k růstu – tento předpoklad je shodný s předpokladem pozitivní a humanistické psychologie, vede k důvěře v překonávání překážek a zvyšování momentální úrovně dovedností. Každý člověk má k dispozici zdroje k tomu, aby u sebe změnil to, na čem mu záleží.
- Všichni jsme odpovědní za své myšlenky, pocity a jednání – tento předpoklad umožňuje upevňovat vědomí odpovědnosti za své jednání a

možnost změny klienta, kouč v průběhu práce není odpovědný za chování koučovaného, je odpovědný za to, aby mu prostřednictvím svých dovedností poskytoval možnosti ke změně, vědomí odpovědnosti vede k většímu pocitu moci nad svým životem.

- Každá lidská bytost má jedinečné vnímání a chápání světa – tato myšlenka vede k akceptaci člověka a jeho individuality, přijetí odlišnosti lidí vede k otevřenosti a toleranci k rozdílným cestám, k cílům, které si lidé stanoví, kouči nejsou odborníky na život a neznají patent na to, jak žít lepší život, jejich cílem je pomoci si ho ujasnit koučovanému a hledat cesty, které jsou v souladu s jeho hodnotami a životní situací“ (Fajmonová, 2005, s. 46 – 47).

Life coaching je velmi dynamicky se rozvíjející oblastí především v Evropě a Severní Americe. Koučové nabízejí svým klientům podporující a motivující prostředí, v němž mohou společně zkoumat, co klient očekává od svého života, jak může tyto své aspirace uskutečnit a naplnit tak své cíle (Zeus, Skiffington, 2002).

4.2 Business Coaching

Business coaching neboli obchodní koučování je takové koučování, které je zaměřeno na oblast ekonomicky aktivních klientů, jednotlivců nebo organizací. Jeho výsledky se většinou posuzují na základě měřitelných ukazatelů – např. čistý zisk z prodeje, roční obrát apod.

Perry Zeus a Suzanne Skiffington uvádějí seznam témat, která v této oblasti koučování dominují:

- “organizační restrukturalizace,
- zavedení kultury koučování,
- strategické plánování,
- řízení změny v organizaci,
- identifikace klíčových problémů v organizaci,
- optimalizace pracovní atmosféry a morálky pracovních skupin,
- prodejní koučování,
- tvorba obchodních a marketingových plánů,
- práce s problémovými zaměstnanci,
- řešení konfliktů,
- problematika time managementu,
- rovnováha mezi osobním a pracovním životem,
- optimalizace procesů a systémů v organizacích,
- identifikace nových cílových trhů,
- zvyšování spokojenosti zákazníka“ (Zeus, Skiffington, 2002, s. 16 – 17).

Jako podskupinu business koučování lze označit exekutivní koučování. To je zaměřeno na výkonné představitele ve vedení organizací. Exekutivní kouč tedy pracuje s lidmi z představenstev společností nebo na úrovni generálních ředitelů a často má vlastní zkušenost s prací na podobné pozici.

Z dalších typů koučování lze ještě zmínit manažerské koučování. V rámci tohoto typu se jedná o využívání některých koučovacích technik za účelem efektivnějšího vedení lidí. Tento přístup je velice dobře využitelný při delegování úkolů na podřízené, poskytování zpětné vazby nebo vedení hodnotících rozhovorů.

Specifickým typem koučování, který uvádím jako poslední, je samozřejmě koučování sportovní. Zde role kouče spočívá ve zvyšování výkonu sportovce a jeho dovedností v konkrétní sportovní disciplíně. Většinou se jedná o dlouhodobý, několikaletý vztah. Kouč a koučovaný se vidají denně, tráví spolu většinu svého času a často je pojí přátelské pouto. Sportovní kouč má za sebou často kariéru vrcholového sportovce (Slepička, 1988).

5. Proces koučování

5.1 Etapy koučování

Metoda koučování spočívá v tom, že si koučovaný uvědomí rozsah svých schopností a jejich limitů. Toto sebepoznávání je nutné k tomu, aby tyto limity mohl klient následně snadněji překročit a zvýšit tak svoji efektivitu. Z tohoto důvodu kouč postupně nejprve objevuje klientův potenciál, vytváří strategii a plán tréninku, asistuje koučovanému, motivuje jej a podporuje, a na závěr analyzuje výsledky a rozebírá vzniklé těžkosti.

Claudy Jules popisuje pět stadií, jimiž prochází každý proces koučování:

- „zhodnotit situaci,
- rozhodnout, čemu se věnovat,
- jednat podle rozhodnutí,
- dokončit danou aktivitu,
- zhodnotit
- stav na začátku a na konci,
- vyřešené záležitosti,
- proces učení,
- zkušenosti z vynaloženého úsilí,
- co je jinak,

- jak se klient sám změnil,
- celkový pokrok“ (Jules, 2009, s.9).

Édouard Stacke uvádí pět podobných kroků a těmi jsou:

- „diagnostika,
- strategie,
- plán tréninku,
- posilování důvěry,
- analýza výsledků“ (Stacke, 2005, s. 54 – 64).

5.1.1 Diagnostika

Pro důkladné poznání člověka, s nímž kouč pracuje, je nutné vzít jasně na vědomí jak jeho potenciál, tak jeho silné i slabé stránky. Kouč musí neustále pozorovat, dotazovat se velice detailním způsobem, vracet se k situacím a hodnotit tak schopnosti adaptace – tyto techniky kouče vedou k poznání osoby, se kterou pracuje.

Édouard Stacke uvádí několik metod, kterými může kouč „diagnostikovat“ koučovanou osobu:

- „pozorovat morfologii klienta, jeho typologii a neverbální vyjadřování (z tělesných postojů člověka, z tónu hlasu, uvolněnosti či strnulosti,

jemnosti nebo hrubosti, uspořádanosti gest se dá usuzovat na mnoho věcí),

- pozorovat způsoby koučovaného ve vztazích (slušnost, pozornost, domýšlivost, snaha o vlastní zviditelnění, kvalita naslouchání atd.),
- pozorovat způsob, jakým zvládá koučovaný citovost (vztah k emocionální dimenzi, vyjadřování pochybností a obav, projevování sebedůvěry a klidu, schopnost empatie, způsob vytváření a navazování vztahů),
- pozorovat a testovat referenční rámec koučovaného, jeho myšlenkové vzorce a stupně vytrvalosti (přemýšlivost, logická analýza, impulsivnost, intuitivnost, zvědavost, otevřenost pro změny, konformismus, úzkostlivost, konkrétnost, smysl pro realitu, vytrvalost v dosahování cílů)“ (Stacke, 2005).

5.1.2 Strategie

Ve chvíli, kdy je diagnostika vytvořena, nastává fáze hledání vhodné strategie. To je pro řešení každého problému klíčové. Pro určení cílů a strategie pokládá kouč vhodné otázky, které pomáhají vidět danou problematiku jasněji a z různých úhlů pohledu, např.:

- „Jaký je problém?
- Jaké jsou přítomné síly?
- V čem se mě to týká?
- Co je ve hře?
- Jaká jsou rizika?

- Jaké jsou příležitosti?
- Jaké jsou zdroje síly?
- Jaké jsou slabiny a nedostatky?
- Kdo jsou spojenci?
- Kdo jsou protivníci?
- Jaké jsou dřívější zkušenosti, o které se lze opřít?
- Které situace jsou těžce zvladatelné?
- Jaký je nejlepší scénář pro vyřešení problému?
- Jaká je jeho cena (v čase, energii, investice atd.)?
- Jaké jsou potřebné prostředky?
- Jaké jsou jednotlivé etapy celé akce?
- Jaké jsou indikátory úspěchu?“ (Stacke, 2005, s. 60 – 61).

Cíle musí vyjádřeny jasně a pozitivně. Je třeba si také ověřit, zda je cíl realistický, uskutečnitelný a motivující, a ohodnotit jeho následky otázkami typu:

- Pokud uspějete, co získáte?
- Pokud neuspějete, co získáte?
- Pokud neuspějete, co ztratíte?
- Pokud uspějete, co ztratíte?

Po posouzení všech rozhodnutí a závazků je důležité se zaměřit na cíl a vžít se do situace úspěchu (Stacke, 2005).

5.1.3 Plán tréninku

Daného cíle, který si koučovaná osoba zvolí, často není možné dosáhnout ihned a najednou. Klient si často musí rozšířit své osobní zdroje. Přizpůsobený trénink tak umožňuje posílit základní reflexy, získat doplňující schopnosti a naučit se myslet jinak. Plán tréninku může mít rozličné formy, odvislé od potřeb, času, jenž je k dispozici, zkušeností kouče a oboustranné kreativity.

Na počátku je třeba postupovat v určitých etapách. Je totiž velice obtížné chtít změnit náhle celkovou problematiku, protože lidé jsou zvyklí používat naučené algoritmy. Koučovaný člověk může zpočátku změnit jednu věc, dílčí část problému, a poté sledovat nakolik tato malá změna ovlivňuje celkovou situaci. V momentě, kdy tuto změnu začlení do svého života, může začít trénovat další bod.

Jasně identifikované a definované faktory úspěchu umožní určit nejlepší podmínky postupu. Kouč zohledňuje rozdíly v osobnostech svých partnerů a vytváří přizpůsobený postup. Námaha a překážky, které je třeba překonat, jsou „dávkovány“ postupně (Stacke, 2005).

5.1.4 Posilování důvěry

Kouč musí dbát na to, aby v rámci procesu změny klienta nedestabilizoval, když přechází citlivé období změny. Naopak je třeba, aby ho motivoval, pomáhal mu vytvořit pozitivní myšlení a umožnil mu tak překonat nejistotu.

Etapa posilování důvěry a motivace následuje po jednotlivých etapách uplatnění nových postupů, od stanovení cílů až do okamžiku obdržených výsledků.

5.1.5 Analýza výsledků

Hodnocení, analýza výsledků a způsobu, jakým jich bylo dosaženo, je zásadní prvek procesu koučování. Posuzuje se tím stupeň vzájemné důvěry mezi koučem a klientem. Pokud je tato důvěra nedostatečná, bude koučovaný své neúspěchy ospravedlňovat a bránit. V případě dobré vzájemné důvěry lze zkoumat objektivní argumenty a možnosti, které jsou předmětem růstu (Stacke, 2005).

5.2 Principy koučování

V této podkapitole chci zmínit principy, na nichž koučování funguje a které jsou důvodem jeho efektivity. Za tyto změnu evokující principy, které se uplatňují ve výše zmíněných etapách koučování, lze považovat:

- stanovování cílů,
- zvyšování uvědomění, reflexe,
- plánování a vyhodnocování,
- naslouchání a podpora,
- zaměření na řešení, nikoli na problém.

5.2.1 Stanovování cílů

Formulování cíle, k němuž klient směřuje, má důležitý význam. Vede totiž k zaměření k danému tématu a k soustředění pozornosti. Díky stanovení jasně vytyčeného cíle je možné problém konkrétněji uchopit a pojmenovat strategie. Konkrétní formulování cíle pomáhá koučovanému uvědomit si stávající pozici a žádoucí cíl a otevírá možnosti k přemýšlení o vhodné cestě k jeho dosažení. Bez určitého plánování se klient vystavuje riziku, že bude v řešení problému postupovat metodou „pokus – omyl“, což ho může ve výsledku stát mnoho zbytečně vynaložené energie a ztraceného času. V této fázi jde o přechod od divergence ke konvergenci, to znamená k orientaci chování, energie, prostředků a snahy jedním směrem - na cíl.

Na samotné definování cílů se v procesu koučování klade velký důraz. Způsob definování se opírá o metodu SMART. Ta proklamuje, že cíle mají být specifické, měřitelné, ambiciózní, realistické a časově ohraničené.

Specifičnost a konkretizace cíle pomáhají klientovi vyjasnit si, čeho chce opravdu dosáhnout. Koučem je ke konkrétnímu formulování cíle vybízen i z důvodu, aby bylo možné následně vyhodnotit míru úspěšnosti při dosahování cíle. Příliš obecně formulovaný cíl, např. zlepšení komunikačního stylu, není možné měřitelně vyhodnotit.

Měřitelnost umožňuje stanovit kritéria pro vyhodnocení pokroku na cestě k cíli. Souvisí s jeho specifičností. Ambicióznost nebo akčnost cíle znamená, že pro jeho dosažení je nutné vyvinout určité úsilí. To je většinou spojeno s vyzkoušením jiného způsobu řešení než člověk využíval doposud.

Reálnost cíle zajišťuje to, že je cíl vůbec dosažitelný. Snaha, která by byla vynaložena na nereálný cíl, by vedla k frustraci a k možné rezignaci na dostatek vůle k dosažení cíle v budoucnu. Časové vymezení cíle má opět smysl pro možnost celý proces vyhodnotit. Umožňuje klientovi uvědomit si

změny mezi výchozím a momentálním stavem, jichž bylo za předem stanovenou dobu dosaženo.

V případě profesního koučování, je důležité, aby vlastní, osobní cíle jednotlivce byly v souladu s cíli celé organizace, jejíž je člověk součástí. To souvisí také s očekáváním – co jedinec očekává sám od sebe a co očekává jeho okolí od něj. John Whitmore uvádí tuto hierarchii cílů:



Obrázek č. 2
(Zdroj: Whitmore, 2004)

Jiří Štikar a kol. zařazují stanovení cíle jako první krok rozhodovacího procesu. Ten podle nich probíhá v následujících etapách:

- „stanovení cíle a měřitelných výsledků,
- identifikace problémů,
- vytváření variant řešení,
- vyhodnocování variant,
- výběr, volba jedné z variant,

- implementace rozhodnutí,
- kontrola a vyhodnocení“ (Štikar a kol., 2003, s. 195).

Irena Wagnerová o procesu stanovení cíle píše: „Při rozhovoru, jehož smyslem je dohoda o cílech pro hodnocené období, je třeba dodržet následující pravidla:

- Obě strany se musí na rozhovor připravit. Dohodněte si termín schůzky s dostatečným předstihem a oba si na schůzku vyhraďte dostatek času.
- Zajistěte si s předstihem veškeré informace, které vám budou sloužit jako podklad při stanovení cílů podřízených (podnikatelský plán, kolektivní cíle společnosti, své cíle, popis práce).
- Připravte si návrh cílů pro nastávající období a zároveň vyzvěte podřízeného, aby si promyslel a připravil vlastní návrh individuálních cílů.
- Společně formulujte několik náročných, ale reálných cílů pro hodnocené období a stanovte kvantitativní a kvalitativní kritéria potřebná pro vyhodnocení dosažených výsledků (způsob jejich měření)“ (Wagnerová, 2008, s.38).

5.2.2 Zvyšování uvědomění

Součástí koučovacího procesu je zvyšování uvědomění neboli reflexe, která vede k prohlubování myšlení a prožívání. Lze ji definovat jako druh

sebepoznání, obrácení myšlení do sebe, do vlastního vědomí a prožitků (Hartl, Hartlová, 2000).

Joseph O'Connor a Andrea Lagesová uvádějí, že v koučování jsou hlavním nástrojem reflexe otázky. Ty popisují jako „reflektory“, které osvětlují tmavá místa. Tím rozšiřují osvětlený prostor a přispívají tak k celkovému většímu osvětlení skutečnosti (O'Connor, Lages, 2004). Metodu kladení otázek pro kritické zhodnocení tvrzení a náhled na vlastní myšlenkové pochody využíval ve starověku již Sokrates. Otázky v koučování mají podobný smysl i efekt.

Součástí zvyšování reflexe je i učení se aktivnímu kladení otázek sobě samému. Otázky nejenže rozšiřují spektrum informací, jež máme k dispozici, ale především prohlubují chápání souvislostí a objevování nových vztahů. Z tohoto důvodu je reflexe často prvním krokem k uchopení problému a tím možností ke změně. Koučování se učí přemýšlet nad svým přemýšlením a jednáním. Uvědomováním si tohoto procesu získávají možnost ho vědomě ovlivnit a zasáhnout do něj.

Důležitou vlastností reflexe je její nehodnocení. Reflexe má zahrnovat pouze sledování a zkoumání věcí tak, jak jsou, tedy bez kritiky a hlavně bez předsudků. Toto nehodnocení vede k větší vyrovnanosti klienta, většímu emočnímu odstupu. Tím se opět rozšiřuje pole pro rozhodování.

W. Timothy Gallwey ze své praxe zjistil, že už samotná reflexe může vést ke zlepšení situace. Zaměření pozornosti totiž odstraňuje bloky z lidského konání (Gallwey, 2004).

5.2.3 Plánování a vyhodnocování

Ve chvíli, kdy si klient vytyčí cíl, je potřeba hledat cesty, jak se k němu dostat. Tento postup se v koučování nazývá akčním plánem. V něm se plánují a specifikují jednotlivé kroky a pořadí, v němž se mají uskutečňovat. V průběhu plnění jednotlivých bodů akčního plánu je nutná jejich neustálá reflexe, hodnocení, jak se vše vyvíjí, jaká je momentální nejlepší strategie nebo jaké se objevují překážky.

Plánování s sebou přináší velké pozitivum v podobě jisté konkretizace, „hmatatelnosti“ cíle. Menší kroky odstraňují psychický blok z představy nedosažitelné mety, již chce klient dosáhnout. Dalším velkým přínosem plánování je i zážitek perspektivy ve vlastním životě koučovaného klienta. V tom se díky rozložení cesty ke splnění cíle do jednotlivých kroků pěstuje pocit možnosti ovládání vlastního života a řízení životního směřování. Tento aspekt obnáší uvědomění si toho, kam chce člověk jít, čeho chce dosáhnout a co pro to musí udělat.

5.2.4 Naslouchání a opora

Princip naslouchání a opory v koučování vychází z předpokladu, že na změnu působí samotný mezilidský kontakt. Zvláště pokud vede k vytvoření závazku vůči druhé osobě. Kouč investuje do vztahu svoji pozornost, podporu klienta, akceptaci a v neposlední řadě kompetentnost ke koučování. Všechny tyto faktory pozitivně působí na klienta a vzbuzují v něm snahu o naplnění dohodnutého kontraktu. Tento aspekt podněcuje, zejména v počáteční fázi koučování, klienta k tomu, aby začal podnikat konkrétní kroky k dosažení vytčeného cíle.

Kontakt a vztah mezi koučem a koučovaným napomáhá k získání sebezpotvrzujícího zážitku úspěšné změny a k pocitu vlastní autonomie. Vedení dialogu s koučem napomáhá soustředění pozornosti na cíl.

Podpora je projevem velmi důležitého předpokladu koučování, a to důvěry v lidský potenciál k růstu a rozvoji. Tato důvěra, již klient od kouče přijímá, s sebou nese větší sebejistotu při podnikání jednotlivých kroků vedoucích k cíli. Podpora pomáhá překonat pochybnosti (především lidem, kteří se podceňují) a dodává odvahu.

Podpora a naslouchání jsou principy, které jsou nutně interpersonální, závislé na obou účastnících koučovacího procesu. V ostatních případech kouč facilituje to, čeho je klient schopen sám. Hraje zde roli i pocit závazku vůči kouči. To může být předstupněm stavu, kdy je člověk schopen jednat na základě závazku vůči sobě samému.

5.2.5 Zaměření na řešení

Pro koučování je typický pozitivní přístup, který vybízí k sebezpřijetí a k akci. Projevuje se ve snaze hledat přínos ve věcech, které člověk hodnotí negativně a ve výzvách k pozitivní formulaci cílů, tzn. neformulovat cíle jako něco, co klient nechce nebo čeho se chce zbavit, ale jako něco, čeho má být dosaženo. Tento přístup se projevuje i v konkrétních slovech, jež se během koučovacího procesu používají. Koučovaný člověk je proto veden koučem, aby nehovořil a neuvažoval o svém problému „jako o problému“. Slova jako „problém“, „neschopnost“ nebo „selhání“ mají negativní konotaci a mohou i negativně ovlivňovat klientovu motivaci ke změně. Z problémů se stávají výzvy a příležitosti k růstu. Tato změna zaměření následně vede klienta k práci na sobě a učení se novým dovednostem.

5.3 Modely koučování

V posledních letech se s mohutnou expanzí koučování jako metody rozvoje vyvinulo mnoho nejrozumnějších modelů koučování. K jejich vzniku došlo na základě mnoha dispozic a přesvědčení, povahy úkolů, preferencí klienta nebo širě působnosti koučování. Podobně jako v psychoterapii se v současnosti mnoho koučů orientuje eklekticky a flexibilně kombinuje různé přístupy podle potřeby klienta.

Ve své práci zmíním tři konkrétní modely koučování a to:

- model Inner Game
- model G.R.O.W.
- systemický model.

5.3.1 Model Inner Game

Metoda Inner Game autora W. Timothy Gallweye vychází z mnohaleté zkušenosti z jejího využívání ve sportu. Pomáhá překonávat mentální překážky, které lidem brání se plně soustředit na výkon. Umožňuje úspěšně zvládnout tzv. vnitřní zápas (např. obavy z neúspěchu, pochybnosti o vlastním konání, odpor vůči změnám), který v lidské mysli probíhá ve chvíli, kdy se člověk snaží dosáhnout lepšího výsledku (Gallwey, 2010).

Gallwey tuto metodu rozpracoval na základě svých zkušeností z koučování ve sportu. Počátkem 80. let ji aplikovat ve sféře byznysu a sklídl velký úspěch. Od té doby se Inner Game úspěšně využívá v mnoha sférách lidské činnosti jako jsou manažerské nebo vůdcovské dovednosti, hudba, herectví, komunikace, rodinné vztahy nebo zvládání stresu.

Sám Gallwey o Inner Game říká: „Ve vaší mysli se neustále odehrává vnitřní hra bez ohledu na to, jakou vnější hru právě hrajete. Míra, s jakou si tuto vnitřní hru uvědomujete, může předznamenat úspěch nebo selhání ve vnější hře“ (Gallwey, 2009).

Podstatu metody Inner Game lze vyjádřit jednoduchým matematickým vzorcem, který říká, že $V = P - I$, kdy V znamená výkon, P je potenciál a I interference. Výkon je tedy možné zvýšit buď zvyšováním potenciálu nebo snižováním interference. Metoda Inner Game je zaměřena především právě na interferenci, přičemž vychází z přesvědčení, že hlavní bariérou lidského úspěchu je člověk sám.

Gallwey přichází s několika základními pojmy, které se v následujících řádcích pokusím vysvětlit:

- Inner Game – vnitřní hra, souboj dvou vnitřních hlasů, který se odehrává v mysli člověka a který bojuje proti strachu ze selhání, proti pochybnostem, limitujícím přesvědčení a nedostatku soustředění, cílem této hry je odstranit překážky k uvolnění potenciálu,
- Outer Game – vše, co potenciálu, který byl uvolněn pomocí Inner Game, brání se přeměnit na výkon – vnější překážky bránící dosažení cíle,
- První Já – autorita, která všechno zná, nedůvěřuje Druhému Já (viz níže) a snaží se kontrolovat jeho chování,

- Druhé Já – člověk jako bytost, všechn vnitřní potenciál člověka, všechny využívané i nevyužívané schopnosti,
- Interference – bariéry, které člověku staví do cesty První Já,
- Soustředění Druhého Já – zvýšené vnímání reality, volby a důvěry, umožňující „hrát s lehkostí“,
- Mobilita – schopnost člověka pohybovat se libovolným směrem, dělat cokoli, pro co se rozhodne, aniž by ho někdo jiný do něčeho nutil,
- Transpozice – schopnost umět si představit, co si myslí druhý člověk (Gallwey, 2010).

Kouč se má podle Gallweye zajímat především o to, jak jeho klient uvažuje, kam soustřeďuje pozornost a jak definuje klíčové prvky situace. Jeho úkolem není řešení problémů klientů, ale snaha, aby koučovaný našel svoje řešení sám. Vede s klientem tři typy rozhovorů – rozhovor týkající se vnímání reality, rozhovor týkající se volby a dialog týkající se sebedůvěry. Koučovaný se tak může zorientovat v situaci, překonat všechny překážky a uvolnit svůj potenciál (Gallwey, 2010).

5.3.2 Model G.R.O.W.

Model G.R.O.W. nejvíce rozpracoval John Whitmore. Model znázorňuje postup celkového koučování jako procesu, jehož podstatou je docílit lepšího vnímání reality a zvýšit odpovědnost na straně koučovaného.

Akronym G.R.O.W (anglicky „růst“) lze Whitmore vykládat takto:

- G – goals – cíle – stanovování cílů, jichž chce klient dosáhnout,
- R – reality – realita – současný stav, již vyzkoušené možnosti, důvody pracovat na změně, veškeré aspekty dané situace (cílem této fáze je hlubší a jasnější pochopení současného stavu klientem, důraz je kladen na popis situace bez jejího hodnocení),
- – options – možnosti – možnosti a způsoby, jak realizovat cíl (rozdělení cíle do menších kroků, jaké zdroje jsou momentálně k dispozici a jaké lze získat, podpora kreativity koučovaného, snaha o nalezení co nejvíce možností, kterými se lze dostat k cíli),
- W se vysvětluje ve dvou významech -
 - will – vůle – vůle, jež je potřeba pro dosažení cíle, co se má udělat, kdy se to má udělat, kdo to udělá, konkretizace postupu, pro nějž se koučovaný rozhodl,
 - wrap-up – shrnutí – poslední zhodnocení možností, výběr jedné nebo dvou, na které se klient zaměří do příštího sezení, přechod k zaměření na konkrétní práci na dosažení cíle (Downey, 2003).

5.3.3 Systemický model

Systemické koučování je postaveno na posilování žádoucího chování. Toto posilování má mimořádnou efektivitu a jeho vedlejším produktem je poněkud překvapivě odstranění negativních jevů, na něž se však koučovací proces primárně nezaměřuje. Během rozhovoru si klient sám určuje svůj cíl pro koučovací sezení, vybírá si sám způsob, jak se k cíli dostane a přebírá odpovědnost za jeho reálné dosažení.

Koučování může být zaměřeno buď přímo na řešení aktuálních potřeb klienta nebo k naplnění objednávky zadavatele (třetí strany, např. managementu firmy). V obou případech se klient po vyjednávání ztotožňuje s cílem a hledá vlastní cestu k jeho dosažení.

Na webových stránkách Expertní skupiny Callisto, která se zabývá systemickým koučováním a performance tuningem, je systemické koučování popsáno těmito slovy: „Systemické koučování je specifický druh koučování, vycházející ze systemického přístupu. Jeho konečným efektem je dosažení lepšího výsledku s vynaložením menší námahy. Jeho hlavním rysem je dosahování dohodnutých cílů a zvyšování kompetentnosti lidí rozhodovat o věcech, o kterých jsou schopni rozhodovat sami. V pracovní oblasti bývá výsledkem koučování zejména lepší fungování, vyšší výkon, vyšší produktivita, změna organizační kultury a podobně. Tyto efekty se dosahují za pomoci zvýšení osobních kompetencí, zejména díky práci koučovaného partnera sama na sobě. (...) Systemické koučování vychází primárně ze zadání firmy (co chce firma koučováním svých pracovníků dosáhnout), ale zároveň i z potřeb jednotlivých pracovníků (co potřebují oni sami, aby byli pro firmu užiteční – v kontextu se zadáním firmy). Systemický kouč nemusí být expertem v oblasti, kde koučuje, jeho expertnost spočívá v dokonalém zvládnutí své profese systemického kouče“ (Expertní skupina Callisto, 2005).

6. Kouč a koučovaný

6.1 Osoba kouče

Pokud uvažujeme o osobě kouče, je dobré se zamyslet nad tím, kdo může tuto funkci vykonávat. Pro profesi kouče je nutné mít určité kompetence a charakteristiky. I některé osobnostní vlastnosti jsou pro vykonávání tohoto povolání klíčové.

Nejdůležitější charakteristikou kouče je jeho kompetentnost a profesionalita. Kouč musí vědět, jakým způsobem s klientem pracovat, musí znát koučovací techniky, vědět, jak a kam koučování směřovat. Měl by být schopen komunikovat na úrovni, srozumitelné pro klienta, a zároveň se přizpůsobovat klientovu komunikačnímu stylu.

Kompetence a kompetentnost jsou do značné míry závislé na výcviku a supervizi, kterou má kouč za sebou, případně odborně potvrzené jeho akreditací a laicky referencemi koučových klientů.

Jaké jsou tedy kompetence, jimiž by měl kouč disponovat? Měl by být orientován na lidi, působit extrovertně, což vyplývá ze samotné podstaty koučování. Neměl by mít zábrany v navazování kontaktů a v komunikaci s cizím člověkem. V jeho chování by se měla zračit přátelská a vstřícná povaha. To je podmínkou k tomu, aby ve svých klientech uměl vzbudit důvěru. Kouč musí být také velmi zdatný v oblasti komunikace s lidmi. Ta je jeho nejdůležitějším pracovním „nástrojem“.

Úloha kouče spočívá v pokládání otázek, pozorování a hledání změn v chování, které by vedly k vyšší výkonnosti. Měl by tedy být člověkem, kterého baví pozorování lidí a učení. Neměla by mu scházet schopnost vcítit

se do druhého a předjímat možné reakce koučovaného klienta (Birch, 2005, s. 3).

Profesionální koučové nabízejí svým klientům dlouhodobý vztah partnerství. Pomáhají jim tak naplňovat cíle v jejich profesním i osobním životě.

International Coach Federation na svých webových stránkách o koučích říká: „Profesionální koučové pracují s klienty v rámci všech oblastí včetně obchodu, kariéry, financí, zdraví a mezilidských vztahů. V důsledku profesionálního koučování klienti dosahují lepších výsledků, jsou více akční, dělají správná rozhodnutí a lépe využívají svoje přirozené síly“ (International Coach Federation, 2010).

Lidé, kteří se profesionálně věnují koučování, jsou vyškoleni v naslouchání, pozorování a schopnosti přizpůsobit svůj přístup podle individuálních potřeb klienta. Řešení a strategie postupu se kouč snaží získat od klienta, protože věří, že klient je sám o sobě kreativní, kompetentní a má v sobě potenciál nalézt vhodné řešení sám v sobě. Prací kouče je poskytovat podporu pro zlepšení dovedností, využití zdrojů a tvořivosti, jimiž klient sám o sobě disponuje, ale nemusí k nim mít momentálně přístup (Altman, 2007).

Kromě schopnosti vytvořit přátelskou atmosféru partnerství a příznivé prostředí pro rozvoj klienta musí kouč vynikat i v jiných oblastech.

Za prvé by měl mít přehled o znalostech a dovednostech, které jsou nezbytné pro efektivní vykonávání zaměstnání jednotlivých členů týmu. Za druhé, jak již bylo zmíněno výše, jsou to jeho komunikační vlastnosti. Ty musí být na výborné úrovni. Kouč musí umět komunikovat jasně a srozumitelně, aby mu jeho svěřenci rozuměli. Jeho komunikace musí být i motivující a zacílená na člověka, kterému je obsah sdělení určen. Třetí

kompetencí, již musí osobnost kouče splňovat, je schopnost plánovat, protože efektivní koučování z přístupu založeného na plánování přímo vychází. (Riethof, 2004)

James P. Masciarelli uvádí tyto hlavní charakteristiky dobrého kouče:

- důvěryhodnost,
- spolehlivost,
- nezávislost,
- vynikající znalosti a zkušenosti,
- strategické a taktické dovednosti,
- profesionální síť spolupracovníků a významných kontaktů,
- spektrum dovedností (Masciarelli, 1999).

John Whitmore uvádí následující výčet vlastností, kterými by měl kouč disponovat především:

- trpělivost,
- objektivita
- nezáujatost
- nestrannost,
- schopnost podpořit druhé,
- zaujatost pro věc,
- umění naslouchat,

- schopnost vnímat realitu, vnímavost obecně,
- znalost sebe sama,
- dobrá paměť.

Mezi další charakteristiky osobnosti kouče podle Whitmora patří:

- odborné znalosti,
- vědomosti,
- zkušenosti,
- důvěryhodnost,
- autorita (Whitmore, 2004).

Jedna z významných světových společností, které se věnují koučování, The Ken Blanchard Companies, na svých webových stránkách prezentuje zajímavý seznam činností, které kouč „dělá“ a naopak „nedělá“:

„Co kouč dělá?

- Vytváří bezpečné prostředí, ve kterém lidé získávají jasnější náhled sami na sebe; toho kouč dosahuje nasloucháním, pokládáním přesně cílených otázek, reflektováním minulosti, předkládáním výzev a ´potvrzováním´ koučovaného klienta.
- Žádá více na cíl zaměřených myšlenek a jednání.
- Objasňuje cíle a požadované výsledky.

- Identifikuje rozdíly mezi stavem, v němž se klient nachází, a stavem, jenž je klientem požadován.
- Pomáhá klientovi rozvíjet silnou strategii a plán jednání, který umožní tyto rozdíly smazat.
- Rozumí a předjímá potenciální překážky.
- Vede stavbu struktury, odpovědnosti a podpory, potřebných pro zajištění trvalého závazku“ (The Ken Blanchard Companies : The Leadership Diference, 2010).

„Co kouč nedělá:

- Kouč nerozdává rady, jestliže o to není výslovně požádán; pokud radí, tak na základě oboustranné jasné dohody.
- Konzultantství vstupuje do hry tehdy, když osoba – expert sdílí toto své expertství s jinými lidmi nebo organizacemi; koučování je zaměřeno na budování sebeexpertství a nacházení odpovědí na otázky samotným klientem.
- Poradenství působí neozdravování, hledá již v minulosti vyřešené problémy a zobecňuje vliv minulosti na přítomnost; koučování ovlivňuje úspěch a výkon, podporuje kreativitu a je zaměřeno do budoucnosti“ (The Ken Blanchard Companies : The Leadership Diference, 2010).

6.1.1 Funkce kouče v závislosti na jeho postavení ve firmě

Zadání práce pro kouče, požadavky, jimž podle očekávání má dostát, a především role, kterou kouč zaujímá, se mohou lišit v závislosti na postavení, v němž se kouč v kolektivu nachází. Důležitou úlohu zde hraje fakt, zda jde o kouče interního nebo externího, tedy zda je kouč trvale součástí pracovního týmu nebo nikoli. Dalším faktorem může být, jestli pracuje primárně s jednotlivcem či se skupinou.

6.1.1.1 Interní kouč v pozici vedoucího

„Manažer musí nabízet podporu, ne vyhrožovat“ (Whitmore, 2004, s. 30).

Postavení kouče, jakožto vedoucího pracovníka, není v naší republice zatím příliš běžné. Obecně se ovšem pokládá za velice žádoucí.

V případě vedoucího – kouče dochází oproti úloze klasického vedoucího k výraznému posunutí rolí a klade tak na dotyčného člověka vysoké nároky. Zatímco běžný nadřízený se většinou soustřeďuje na momentální výkon a zdůrazňuje své čelní postavení, kouč směřuje spíše do pozice posluchače a rádce. Zvýšený výkon je v takovém případě často až dlouhodobějším důsledkem jeho působení.

John Whitmore o situaci, kdy má být manažer zároveň koučem, říká: „Vztah kouče a koučovaného musí být vztahem dvou partnerů společně usilujících o určitou věc, vztahem vzájemné důvěry, bezpečí a minimálního nátlaku. Peníze, postup a tresty sem nepatří, protože mohou takovýto vztah pouze narušit“ (Whitmore, 2004, s. 30).

Těmto slovům je ovšem v praxi velmi těžké dostát, protože na rozdíl od koučování je prosté přikazování a tlumočení úkolů velice snadné a rychlé a navíc vedoucímu přináší pocit kontroly. Důsledkem podobného chování je však často demotivace podřízených a vytváření atmosféry strachu. Zaměstnanci pak nedávají najevo svoje pocity a nesnaží se poskytnout svému šéfovi zpětnou vazbu. Tento stav následně vede k tomu, že se podřízení chovají ve společnosti svého nadřízeného jinak, než když se nedívá. Jejich přístup se potom na jedné straně promítá do špatného výkonu a lajdáctví a na straně druhé (v horším případě) do sabotování výkonu celého týmu. Manažer tak ve výsledku i přes své odlišné přesvědčení nad pracovištěm žádnou kontrolu nemá.

Jak již bylo zmíněno v této práci výše, kouč nemusí být velkým odborníkem v oboru, musí však dobře rozumět svým podřízeným a umožňovat jim co nejvhodnější podmínky k efektivní seberealizaci.

Max DePree ve své knize *Umění vést* mluví o tom, že vedení lidí vychází z předpokladu, že dané instituci něco dlužíme. Jde zde o způsob přemýšlení o povinnostech správce v kontrastu s postojem majitele firmy. Vedoucí, v tomto případě kouč, je správcem „vztahů mezi aktivy podniku a jeho tradicí, mezi potenciálem a efektivností, mezi zdvořilostí a hodnotami“ (DePree, 1995, s. 32).

Kouč v roli vedoucího tedy své instituci dluží jak aktiva v podobě dobré finanční situace, pověsti a společenských kontaktů, tak důraznější výzvu k výkonu a větší životní uspokojení pro zaměstnance, kterým manažeři vytvářejí podmínky k práci. Zaměstnancům je kouč v roli vedoucího povinen jasně vyjádřit hodnoty, které jsou důležité pro usměrňování chování, hodnoty, s nimiž se lidé mohou ztotožnit, které se stanou nedílnou součástí jejich pracovního života.

Vedoucí je zodpovědný za flexibilitu a schopnost změny instituce, za toleranci k odlišným názorům a práci s nimi nebo za podnikovou kulturu a

gramotnost. Vedoucí – kouč zaměřuje dále svoji pozornost na lidi a jejich efektivní vedení, na kterém závisí chod společnosti. Musí svoje podřízené chápat, poslouchat, co říkají a s čím se potýkají, rozumět jim a jednat s nimi tak, aby ve vzájemné shodě dosahovali vytčených cílů.

Manažer v pozici kouče by měl být také schopen poskytovat svým podřízeným dostatek prostoru, aby mohli naplno rozvinout svůj talent, což není pro mnoho nadřízených snadné. Často totiž zapomínají na to, že člověk potřebuje prostor ke svému růstu, jehož cílem je schopnost samostatného myšlení, radost z práce, pocit sounáležitosti a smysl pro vlastní individualitu. Lidé mají obecně různé nadání a schopnosti být úspěšní a je na kouči, aby v nich tyto jejich mnohdy skryté talenty odhalil a pomáhal rozvíjet.

Eva Bedrnová a Ivan Nový o tom mluví takto: „Lidé přicházejí do pracovního procesu jen málo adresně připraveni ve vztahu k nárokům a podmínkám konkrétní práce. Až na jejich vedoucím proto bývá, aby je v tomto směru nejprve zorientoval a pak jim pomáhal průběžně doladřovat jejich individuální ´výbavu´ tak, aby byla co nejvíce použitelná. To klade specifické požadavky zejména na každého prvního vedoucího, s nímž se pracovník ve své praxi setká“ (Bedrnová, Nový, 1998, s. 124).

6.1.1.2 Kouč jako nezávislý interní pracovník

V této části své diplomové práce chci pohovořit o těch případech, kdy ve společnosti vykonává funkci kouče interní pracovník, jemuž přísluší v podniku samostatná pozice. Takovýto kouč je specialistou v „mezilidských vztazích“, uplatňuje koučovací přístupy v rámci firemní kultury a přispívá ke zvyšování efektivity zaměstnanců v kombinaci s vytvářením zdravých vztahů na pracovišti.

Výhodou této pozice je nezávislost kouče a zároveň jeho dobrá znalost prostředí, v němž pracuje. Kouč může snadněji přistupovat k lidem, které má koučovat právě proto, že není jejich nadřízeným a zaměstnanci k němu mohou přistupovat s větší důvěrou. Nemusí se mu totiž bát přiznat své chyby nebo negativní pocity, neztratí tím svoji profesionální úroveň.

Interní nezávislý kouč (stejně jako kouč – nadřízený) navíc velmi dobře zná firemní prostředí, orientuje se ve vztazích, zná konflikty, slabiny a negativa, s nimiž se zaměstnanci denně setkávají. Dále je podrobně seznámen s cíli, jichž mají pracovníci dosahovat, i s větší souvislostí problémů s nimi spojených.

Tato obeznámenost s firemním prostředím a vlastní začleněnost do profesních i osobních vztahů však může být i slabinou interního kouče a překážkou ve výkonu profese. Některé ze zaměstnanců může preferovat na úkor druhých, může mít problém říkat nepříjemné věci svému nadřízenému. Jeho kolegové ho mohou vnímat například jako konkurenci vlastního kariérního postupu.

6.1.1.3 Externí kouč

Pozice externího kouče se do jisté míry překrývá s pozicí interního kouče jako nezávislého pracovníka (viz výše). Stejně jako on je odborníkem na techniku koučování a jeho úkolem je tyto praktiky začlenit do firemní kultury podniku. Jak však napovídá termín „externí“, přichází tento kouč zvenku. Externista tedy není součástí společnosti, nezná situaci a problémy prostředí, v němž má pracovat, a musí se jich na základě analýzy dopátrat.

Externí kouč vede rozhovory se zaměstnanci i s vedením, studuje podklady a na tomto základě identifikuje problémy. Na základě toho je pak společně se zaměstnanci konzultuje, diskutuje o prioritách a cílech.

Výhodou externího kouče oproti kouči internímu je jeho neangažovanost v rámci osobních i profesionálních vztahů. Externí kouč přichází z venku a může být tím pádem objektivnější v hodnocení situace. Nejde mu ani o vlastní kariéru v rámci dané firmy, nemusí „soupeřit“ s ostatními zaměstnanci (jejich úspěch je naopak devizou jeho dobře odvedené práce a profesionality), ani se obávat říct vedoucím manažerům nepříjemné pravdy do očí.

Různé zakázky a práce pro větší množství společností, s nimiž se externí kouč během své profesní kariéry setká, jsou samy o sobě další velkou výhodou. Kouč se tak učí vycházet s různými lidmi, hledat s klienty východisko z mnoha kritických situací. Tím se postupně může zvyšovat jeho profesionalita a zlepšovat umění koučovat nezávisle na jednom konkrétním oboru (Locke, 2008).

Specifickým případem externího kouče je kouč top managementu (exekutivní kouč). Kouč v tomto případě pracuje s manažery, na nichž leží velká odpovědnost za chod celého podniku, dostává se k citlivým informacím a pomáhá tak spoluurčovat směřování společnosti a její podnikovou kulturu. Zaujímá většinou roli konzultanta a podporuje své klienty v nalezení optimálních řešení problémové situace. Pokud si u manažerů získá dostatečný respekt, nezřídka se stává, že jim pomáhá řešit i situace zcela osobního charakteru. Ty totiž mohou mít vliv i na pracovní výkon daného člověka nebo na jeho vztah k podřízeným.

Kouč vrcholového managementu si musí být vědom skutečnosti, že pracuje s elitní skupinou lidí, na níž lpí zodpovědnost nejen za vlastní výsledky, ale i za profesní osudy podřízených. Mlčenlivost a diskrétnost,

která by měla být samozřejmostí při všech zakázkách, je zde akcentována ještě více, stejně jako postoj partnerství.

6.1.2 Kouč pracující s týmem

Hlavní zodpovědností týmového kouče jsou vztahy a výkon ve skupině (tedy nejenom výkon jednotlivce), a tím i za konečnou spolupráci a souhru, již budou jeho svěřenci schopni. Skupinový kouč nemá ambici být vedoucí osobností v týmu, spíše deleguje pravomoci ostatním a předává na určitou dobu vedení členům skupiny. Stojí tak lehce v pozadí a vše s odstupem sleduje.

John Whitmore říká, že koučování týmu vychází ze stejných principů jako koučování jednotlivců. „Čím vyšší je úroveň individuálního a kolektivního vědomí týmu, tím lepšího výkonu dosahuje“ (Whitmore, 2004, s. 157).

Kouč pracuje se skupinou jako s celkem a klade všem jeho členům otázky. V případě velkého týmu je možné vytvořit podskupiny sestávající ze dvou nebo ze tří osob a dané otázky v těchto skupinách diskutovat. Efektivita práce ve skupinkách se zvyšuje, pokud jsou jejími členy lidé zastávající v rámci společnosti odlišné funkce. Dochází tím ke stimulaci vzniku nových myšlenek a nápadů. Samotný kouč se může zapojit do diskuse v jedné ze skupin nebo je všechny postupně obejít a zhodnotit vývoj diskuse.

„Výsledkem tohoto postupu budou různé cíle zformulované členy týmu, umožňující lépe pochopit realitu. Při brainstormingu, jehož cílem je nalézt možnosti, se uplatní nápady všech členů týmu. Nakonec skupina přijme plán činnosti, na jehož realizaci se podílejí všichni členové skupiny

(volba). Lídr týmu samozřejmě nejenom pokládá otázky, jejichž prostřednictvím skupinu koučuje, ale sám přispívá svými názory do probíhající diskuse. Tento postup je o něco časově náročnější než porada, na níž se lidé dovědí, co mají dělat. Realizace úkolu ale bude nesrovnatelně lepší, protože všechny zdroje jsou využity, všichni členové týmu si uvědomují, co mají dělat, a vytvořil se u nich pocit odpovědnosti za splnění úkolu“ (Whitmore, 2004, s. 158).

Whitmore dále uvádí příklady otázek, které mohou tým stimulovat k nalezení důležitých řešení:

- Co bylo na daném úkolu pro vás nejobtížnější?
- Co vám zabralo nejvíce času?
- Co vás nejvíc stresovalo?
- Kolik času si splnění úkolu vyžádalo?
- Co bylo obtížné?
- Co byste příště dělali jinak?
- Kdo potřebuje být informován o změnách, které nastanou?
- V čem potřebujete podporu a od koho?
- Jak tuto podporu získáte?
- Když se vám to podaří, jak se to promítne do výsledku?
- Jak se to dotkne ostatních?
- Jak to ovlivní kvalitu a časový harmonogram? (Whitmore, 2004)

Proces, během kterého se k daným otázkám vyjadřují všichni členové týmu, je velmi detailní a využívá všechny zdroje, jež má tým k dispozici.

Tento přístup navíc podněcuje odhodlání členů skupiny a jejich ztotožnění s cíli týmu a s nimi spojenými úkoly. Dále posiluje hrdost a sebeúctu.

6.2 Osoba koučovaného

Funkční partnerství mezi koučem a jeho klientem vyžaduje nejenom dobrého kouče, ale i vnímavého člověka, který je koučován.

Ten musí být především vnitřně motivován splnit úkol, musí sám chtít změnu. (Nelze efektivně pracovat s klientem, který se s koučem schází pouze proto, že mu to nařídil jeho nadřízený.) Pokud klientovi toto odhodlání či vnitřní energie chybí, je pravděpodobné, že dotyčný nebude spolupracovat na společném plánu.

Další důležitou podmínkou pro dobré fungování vzájemného vztahu je pochopení role kouče, smyslu koučování a předpokládané podoby spolupráce.

7. Etika v koučování

7.1 Etický kodex kouče

Profesionální koučové by měli ve své profesi dodržovat určitou etiku. Měli by svým klientům nabízet kvalitní služby, být ke koučování kompetentní, disponovat příslušnými znalostmi a vědomostmi nebo být diskrétní. V současné době může být pro klienta, který není na „trhu“ dostatečně zorientován, velice nesnadné najít kvalitního kouče. Mnoho koučů se chová neeticky, jde jim především o zakázku, méně o člověka. To potom oslabuje důvěru společnosti ke koučování obecně.

Česká asociace koučů proto v březnu loňského roku zveřejnila na svých webových stránkách tzv. Etický kodex, který se všichni její členové zavazují dodržovat. Kodex obsahuje základní principy týkající se všech stran, které do koučovacího procesu vstupují – tedy nejen kouče, ale i klienta a zadavatele. Kodex je strukturovaný do šesti částí, které transparentně vystihují základní pravidla, která by měly zúčastněné strany naplňovat.

První část Etického kodexu je zaměřena na přesné definování pojmů. Vymezuje pojmy jako „kouč“, „koučovaný“, „supervize“, „kontrakt“ nebo „zakázka“. Toto vysvětlení terminologie, která bývá v praxi chápána odlišně (např. zaměňování koučování za mentoring apod.), je pro klienty velmi užitečné.

Další část kodexu se týká kompetencí kouče a jejich spojitosti s přijímáním zakázek. Kouč podle kodexu přijímá pouze takovou zakázku, která odpovídá úrovni jeho zkušeností a znalostí vzhledem k potřebám klienta. Zadavatel by se měl tedy hned na začátku kouče ptát na jeho profesní zkušenosti. Povinností kouče samozřejmě je dát na tyto otázky

pravdivou odpověď a také na sobě neustále pracovat (např. rozvojovými aktivitami nebo supervizemi) a tím svoje kompetence zvyšovat.

Klíčovou částí kodexu je pojednání o diskrétnosti práce kouče. Souvisí s přesným rozlišením zakázky a kontraktu, neboť kouč profesionálně pracuje s klientem/koučovaným, zatímco zadavatelem může být jiná, třetí osoba. Etický kodex ukládá koučům zachovávat během koučování i po jeho skončení naprostou mlčenlivost ohledně informací, které se od klienta dozvěděl. Tato část kodexu se navíc pojí i s povinností chránit údaje o klientech, poznámky, které si kouč během rozhovorů dělá, nebo záznamy v počítači.

Další skupina bodů Etického kodexu se týká profesionality. Kouč jedná v souladu se zákonem republiky a nepodporuje nejednotnější nepoctivé, neprofesionální nebo diskriminační jednání. K profesionalitě koučů patří i respekt k rozmanitosti přístupů ke koučování a vůči ostatním kolegům.

Poslední část kodexu České asociace koučů po koučích požaduje dodržování všech pravidel v něm uvedených. Koučové se též zavazují uvědomit o existenci kodexu zadavatele při uzavírání zakázky a klienta při uzavírání kontraktu (Česká asociace koučů, 2008).

7.2 Důvěra

Nadja Grosamová, bývalá šéfka České asociace koučů a přední česká odbornice na tematiku koučování, mluví o vztahu mezi koučem a koučovaným jako o jedinečné interakci. Oba spolupracují na dosažení stejného cíle, každý jiným způsobem, s jinou pravomocí a odpovědností. Základem koučování je důvěra mezi oběma zúčastněnými, akceptace a empatie.

Koučovaný za koučem přichází se svými představami, očekáváním a také s obavami. Může se bát ztráty suverenity, otevření osobního prostoru cizímu člověku. Každý koučovaný proto potřebuje určité záruky, že kouč jeho důvěry nezneužije a nepoužije důvěrné informace proti němu. Pouze v prostředí důvěry je možné, aby se klient otevřel, dokázal se s koučem bavit upřímně a pracoval tak na svém osobním rozvoji.

Velká moc a zodpovědnost za průběh vztahu přitom leží na bedrech kouče. Ten klientovi ručí za diskrétnost, jak bylo dohodnuto na začátku koučování. Nesmí poskytovat informace, které získal v procesu koučování, dál, pokud s tím jeho klient nesouhlasí. K tomu je vázán i po skončení spolupráce.

Pokud se koučování odehrává na přání firmy, měli by se účastnit domlouvání kontraktu koučovaný, jeho nadřízený a kouč a takto ve třech se dohodnout na tématu. Není možné, aby kouč spolupracoval na otázce kontraktu pouze s firmou, kterou zastupuje manažer. Taková situace silně oslabuje motivaci koučovaného změnit svoje chování a myšlení, může potlačit jeho proaktivitu a z koučovaného se tak snadno stane pouze „návštěvník“, který si svoje koučování „odsedí“ z povinnosti.

Stejně důležité, jako kdo se na uzavírání kontraktu podílí, je i to, co je jeho obsahem. Kouč by nikdy neměl přistupovat na koučování tématu, které je v nějaké kolizi s platným zákonem (Grosamová, 2009).

Vztah kouče a jeho klienta je velice důvěrné povahy. Od koučovaného vyžaduje proaktivitu, ochotu a motivaci ke změně. Kouč by měl do vztahu přispívat nejen svými zkušenostmi, dovednostmi nebo odbornými znalostmi, ale také schopností sebereflexe, pokorou a úctou k druhému, jeho názorům, postojům a pohledům na svět. V takovém případě může být setkání pro koučovaného užitečné (Grosamová, 2009).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část mé diplomové práce si klade za cíl zmapovat problematiku koučování jak z pohledu koučů, tak očima jejich klientů. Rozhodla jsem se zpracovat v ní proto zpracovat dva výzkumy.

První – kvalitativní – se soustředí na popis procesu a principů koučování českými špičkovými kouči. Ve druhém – kvantitativním – jsem v dotazníkovém šetření sbírala data od jejich klientů, tedy od lidí, kteří koučováním prošli. Tyto údaje jsem následně porovnávala s daty sesbíranými podobným dotazníkem na klientech poradenství. Touto metodou jsem se chtěla dozvědět, která z těchto metod profesního rozvoje je lidmi obecně pokládána za efektivnější, případně která z nich zahrnuje větší „záběr“ oblastí, jež rozvíjí.

1. Kvalitativní výzkum

1.1 Vymezení metodologie

1.1.1 Kvalitativní metodologie

K mapování oblasti koučování mezi významnými osobnostmi, působícími v této oblasti v Čechách, jsem se rozhodla použít kvalitativní metodologii. S těmito kouči jsem vedla polostrukturované rozhovory, které jsem následně analyzovala.

Jan Hendl uvádí následující charakteristiky, které jsou podstatné pro kvalitativní výzkum:

- otevřenost – ta se v kvalitativním výzkumu projevuje nejen v přístupu ke zkoumaným osobám včetně jejich zvláštností, ale i vzhledem k použitým metodám,
- zahrnutí subjektivity – to je důležité zejména proto, že v kvalitativním výzkumu nelze vyloučit ovlivnění výsledků výzkumu hodnotovými postoji výzkumníka,
- procesualnost – kvalitativní výzkum je procesem, v jeho průběhu se mění jeho jednotlivé prvky (např. způsoby interpretace nebo metody),

- reflexivita – interpretativní porozumění – výzkumník je připravený reagovat na nečekané momenty, které mohou ve výzkumném procesu nastat,
- zaměření na případ – výzkumník věnuje pozornost jednotlivým případům,
- historicitu a kontextuálnost – výzkumník může událostem porozumět pouze tehdy, pokud je zasadí do širšího a historického kontextu,
- problematizace determinovanosti – výzkumník neprovádí kvalitativní výzkum s cílem popisu uzavřených řetězců problémů, nýbrž hledá určité pravidelnosti v jednání lidí, tyto pravidelnosti však mohou podléhat procesu změny a připouštějí odchylky,
- iterativní heuristika – v procesu kvalitativního výzkumu se vzájemně prostupují některé etapy jakými jsou příprava výzkumu, formulace výzkumné otázky, sběru dat, jejich vyhodnocování nebo identifikace problému (Hendl, 2005).

Anselm L. Strauss a Juliet Corbinová definují kvalitativní výzkum jako „jakýkoliv výzkum, jehož výsledků se nedosahuje pomocí statistických procedur nebo jiných způsobů kvantifikace“ (Strauss, Corbinová, 1999, s. 10).

1.1.2 Úskalí kvalitativní metody rozhovoru

Je třeba mít na paměti, že kvalitativní výzkum a kvalitativní dotazování skrývá určitá úskalí.

Jan Hendl uvádí tři základní nedostatky, jimiž jsou:

- možná zkreslenost, přehnanost nebo nedokonalost odpovědí,
- existence rozdílu mezi tím, co lidé říkají, a tím, co dělají,
- špatné pochopení kontextu, v němž vznikají otázky výzkumníka, respondentem a jejich následná špatná interpretace (Hendl, 2005).

Respondenti mého výzkumu jsou lidé se vzděláním i praxí z oboru koučování, patří v České republice k největším odborníkům v této oblasti, většina z nich patří k akreditovaným koučům sdruženým pod hlavičku České asociace koučů. Z tohoto důvodu u mě nevznikly pochyby o relevantnosti jejich odpovědí z důvodu nedostatku zkušeností nebo obeznámenosti s daným tématem.

Nejsou mi známy důvody, které by mohly přimět respondenty podávat nepravdivé nebo účelové odpovědi. K ošetření tohoto rizika přispívá i fakt, že jsem se výzkum rozhodla zpracovávat anonymně a neuvádím proto jména respondentů, ačkoliv jsem k tomu od několika z nich získala souhlas. Záznamy rozhovorů jsou upraveny tak, aby údaje v nich uvedené nevedly k identifikaci konkrétního člověka. Na tuto skutečnost jsem všechny účastníky výzkumu upozornila před začátkem rozhovorů.

Bylo mojí snahou seznámit všechny respondenty s účelem psaní této práce, s jejím tématem a jejími cíli. Takto jsem se snažila vyhnout špatné interpretaci otázek respondenty a naopak pomoci jejich zasazení do správného kontextu. Časové možnosti, za nichž byly rozhovory vedeny, mi sice nedovolily sdělit respondentovi veškeré informace, které jsem o dané problematice shromáždila, ale tato situace se na výsledcích výzkumu neprojevila nijak zásadně.

1.1.3 Metoda obsahové analýzy

V metodě obsahové analýzy se nejprve provádí otevřené kódování, tj. proces analýzy údajů. Toto kódování v sobě zahrnuje několik dalších procesů, jimiž jsou rozebírání, prozkoumávání, porovnávání, konceptualizace a kategorizace údajů (neboli proces seskupování pojmů, které se zdají příslušet stejnému jevu). Otevřené kódování se provádí analýzou řádek za řádkem, po větách a po odstavcích (Strauss, Corbinová, 1999).

Poté následuje tzv. axiální kódování, tj. „soubor postupů, pomocí nichž jsou údaje po otevřeném kódování znovu uspořádány novým způsobem, prostřednictvím vytváření spojení mezi kategoriemi. To se činí v duchu kódovacího paradigmatu, které zahrnuje podmiňovací vlivy, kontext, strategie jednání a interakce a následky“ (Strauss, Corbinová, 1999, s. 70).

Celkový výzkumný projekt je provázen také kódováním selektivním – „proces, kdy se vybere jedna centrální kategorie, která je pak systematicky uváděna do vztahu k ostatním kategoriím“ (Strauss, Corbinová, 1999, s. 86).

1.2 Vlastní výzkum

1.2.1 Cíle výzkumu

Cílem výzkumu bylo zjistit, jak proces a principy koučování pojmají přední představitelé tohoto oboru v České republice, co podle nich zajišťuje efektivitu koučování, jak koučování funguje, jak se staví k různým proudům v koučování a k jeho různým formám nebo nakolik je v celém procesu

důležitá osobnost kouče. Mým cílem bylo prověřit tyto a další otázky a získat na ně odpovědi od lidí, kteří mají v tomto směru dostatek zkušeností.

1.2.2 Výběr souboru

Soubor jsem vybírala zaměřeným výběrem. Předem jsem znala pouze přibližný rozsah výzkumného vzorku a jeho přesné složení vzniklo až v průběhu sběru dat. Jednou se mi stalo, že jsem od kouče, s nímž jsem dělala rozhovor, získala kontakt na jeho kolegy, vhodné pro účely mého výzkumu.

Při výběru koučů do svého výzkumného vzorku jsem kladla důraz především na jejich odbornost a profesionalitu v oboru. Koučování je (obzvláště na českém trhu) velice rychle se rozvíjejícím odvětvím a funguje zde poměrně krátkou dobu. Z tohoto důvodu lze v praxi běžně narazit na lidi, kteří si pod pojmem koučování představují velice odlišnou skupinu aktivit, než kterými koučování doopravdy je. Tato mylná představa se vyskytuje bohužel nejen u klientů, ale často i u samotných koučů nebo u osob, kteří se kouči nazývají, ačkoliv klientům poskytují jiný typ služeb.

Abych se vyhnula případným nesrovnalostem, rozhodla jsem se tedy pro účast ve výzkumu oslovit kouče, s nimiž jsem se již v minulosti dostala do kontaktu a tudíž jsem měla k dispozici informace o jejich práci a stylu koučování, a také profesionální akreditované kouče, sdružující se v České asociaci koučů. Ta na svých webových stránkách zveřejňuje jména koučů, kteří jsou držiteli akreditace.

Ve výsledku jsem tedy oslovila šest koučů bez akreditace, které jsem znala již z minulosti, a čtrnáct akreditovaných koučů z České asociace

koučů. Na moji výzvu zareagovalo dvanáct osob, se sedmi z nich se mi podařilo dohodnout se na společném termínu schůzky.

1.2.3 Popis souboru

Výzkumný vzorek se skládá ze sedmi koučů. Charakteristika souboru se dá popsat takto:

- 3 koučové jsou muži, 4 jsou ženy,
- 4 koučové mají akreditaci ČAKO, 3 koučové akreditaci nemají,
- 3 koučové se hlásí k systemickému koučování, 4 kombinují různé směry v koučování a jejich přístup lze nazvat eklektickým,
- 5 koučů má psychologické vzdělání (vystudovanou jednooborovou psychologii), 5 koučů absolvovalo více vysokých škol nebo získalo ve svém oboru doktorát, 2 koučové mají ekonomické vzdělání, dále se ve vzorku objevilo vzdělání pedagogické, lékařské nebo literárně kritické.
- všichni kouči mají zkušenosti s prací s jednotlivcem i se skupinou,
- všichni kouči prošli minimálně jedním z výcviků v koučování nebo psychoterapii, 3 kouči absolvovali výcvik v systemickém koučování, 3 v gestapy terapii, 3 v kognitivně-behaviorální terapii, 2 v systemické terapii, dále je zastoupena např. ericksonovská terapie, rogeriánská terapie nebo výcvik Management Coaching,
- 4 z koučů stáli u zrodu koučování v České republice, 3 z nich vedou různé formy koučovacích výcviků, které v České republice v občasné době probíhají,

- délka praxe v oboru se pohybuje od šesti do sedmnácti let, průměrná délka praxe v koučování je 11,6 let, její medián je 12 let.

1.2.4 Získávání dat

Data jsem získávala na základě polostrukturovaných rozhovorů, vedených s respondenty. Těmi byli profesionální kouči. Délka rozhovorů se pohybovala od třiceti do šedesáti minut. Délka byla ovlivněná jak rozsahem odpovědí respondentů, tak časovými možnostmi, které mohli rozhovoru ve svém harmonogramu vyčlenit. Otázky jsem pokládala většinou ve standardním pořadí, pouze několikrát se jejich sled vlivem okolností a plynutí rozhovoru změnil.

Rozhovory jsem se svolením koučů zaznamenávala na mp3 přehrávač a následně přepisovala do písemné formy. Jednotlivé doslovné přepisy lze nalézt v příloze (viz Příloha č. 1).

1.3 Kvalitativní analýza jednotlivých otázek

1. Jak byste definoval/a svými slovy pojem „koučování“?

- metoda rozvoje člověka (4 kouči)
 - „rozvojová intervence do oblastí profesních i životních“
 - „podpora lidí a jejich rozvoje“

- „snaha facilitovat klientův rozvoj a rozšířit oblasti, kterým se klient věnuje“
- „metoda individuálního rozvoje“
- „metoda podpory rozvoje člověka“
- „podněcování otázkami k objevování a aktivizování vlastního potenciálu“
- metoda hledající řešení situace v klientovi (3 kouči)
 - „proces, který pomáhá dělat z neúspěšného řešitele, řešitele úspěšného“
 - „pomáhání lidem, aby si pomohli sami“
 - „metoda, která pomáhá najít pro klienta nejlepší možné řešení“
- podpora učení se (2 kouči)
 - „sebeřídící učení“
 - „podpora učení“
 - „způsob, jak podpořit v lidech schopnost učit se“
- způsob doprovázení klienta
 - „způsob profesionálního vůdcovství“
 - je to o provázení člověka, hledání svých vlastních sil“
- další odpovědi
 - „práce s motivací klienta“
 - „intervence založená na vztahu důvěry“
 - „proces, který dává lidem inspiraci“
 - „zaměřenost na klienta, jeho osobnost, jeho kompetentnost, jeho schopnosti a jeho posilování (...) abychom mohli pracovat se sociální kontrolou, musíme mít nejdřív nějaká výkladová

schémata, kterými to vůbec popíšeme, zrealizujeme, víme o tom, to je první věc (...) koučování umožňuje tuto sociální kontrolu poznat, poznat její mechanismy, vědomě se rozhodnout, kdy jim podlehneme a kdy se na ně vykašleme“

Dílčí shrnutí: Respondenti pojem „koučování“ svými slovy definují jako metodu rozvoje člověka, která člověku pomáhá najít nejlepší možná řešení v sobě samém a zlepšuje schopnost učit se. Dvakrát byla v souvislosti s koučováním zmíněna paralela s průvodcovstvím. Zajímavý je popis koučování jako mechanismu, umožňujícímu poznávat sociální kontrolu společnosti a učit se s ní zacházet.

2. V čem podle Vás spočívá podstata koučování?

- vedení lidí k více vědomému rozhodování o svém životě s akcentací na „sebe-expertství“ každého člověka (4 kouči)
 - „proces efektivního využívání vlastních zdrojů“
 - „rozvoj potenciálu“
 - „koučování dává lidem možnost znova se rozhlédnout a uvědomit si, co všechno mají za potenciály, a rozhodnout se, jak s nimi budou pracovat“
 - „vědomější pohyb prostorem našich možností“
 - „podstata je v tom, že já jako kouč nejsem expert na problémy daného člověka, jsem expert na to, jak s člověkem mluvit, abych mu pomohla, aby on si přišel na to, co potřebuje z vlastních zdrojů“

- „převzetí odpovědnosti koučovaného za výsledek“
- „to, co funguje, jsou věci, které zabezpečují, aby se člověk sám cítil pohodlně, kompetentně, aby měl dost síly přijmout nějakou zodpovědnost a pral se sám za své věci, to je princip koučování, jsou to takové způsoby přemýšlení především o partnerovi, o koučovaném, a z toho pak vycházející metody, postupy, nástroje“
- další odpovědi
 - „facilitace sebeřízeného učení“
 - „nabývání zkušeností“
 - „povzbuzování motivace a hledání jejích zdrojů“
 - „ocitnete se s těmi lidmi v bodu poté, co je problém vyřešený, a pomůžete mu najít rozdíly mezi tím, co je teď, a tím, když je problém vyřešený“
 - „je to práce na sobě“

Dílčí shrnutí: Na dotaz ohledně principu koučování odpovídali všichni kouči velmi specificky a jejich odpovědi lze jen těžko kategorizovat nebo zobecnit. Často zaznívaly zmínky o probouzení lidského potenciálu, o vlastním rozhodování, kam směřovat svůj život, o převzetí odpovědnosti za následky svého rozhodnutí.

3. Dají se podle Vašeho názoru v koučování odlišit nějaké směry nebo proudy?

- systemika (7 koučů)

- „hodně jsou slyšet systemici“
- „je tam systemika“
- „u nás je velmi známé systemické koučování“
- „systemika“
- „využívám systemiku“
- „v Čechách je hodně systemika“
- „přístup systemický, systémový nebo rodinný“
- gestalt (5 koučů)
 - „hodně se tam používá oblasti gestaltu“
 - „gestalt“
 - „někdo hovoří o gestalt koučování“
 - „hodně se vychází z gestaltu“
 - „využívám gestalt“
- kognitivně-behaviorální terapie (5 kouči)
 - „ve světě se nejčastěji hovoří o kognitivně-behaviorálním přístupu“
 - „KBT taky“
 - „z kognitivně-behaviorální terapie“
 - „většina intervencí v koučování je formou KBT“
 - „přístup kognitivně-behaviorální“
- ericksonovská terapie (3 kouči)
 - „Ericsson jako jeden z největších fenoménů rodinné terapie“
 - „taky ericksonovská psychoterapie“
 - „hodně se mi líbí ericksonovský přístup“
- rogersovská terapie (3 kouči)

- „já jsem třeba orientovaná rogeriánsky“
- „mluví se i o rogersovském přístupu“
- „přístup humanistický“
- neuro-lingvistické programování (2kouči)
 - „kromě systemiky se hodně vychází z NLP“
 - „ve světě se teď rozvíjí něco, čemu se říká spirituální typ koučování, tam patří neuro-lingvistické programování jako jedna z koučovacích metod“
- analytické koučování (2 kouči)
 - „někteří koučové se dokonce označují za analytické kouče“
 - „přístup analytický“
- psychologické koučování (2 kouči)
 - „mluví se o psychologickém koučování“
 - „pak je tu psychologický coaching“
- další odpovědi
 - „v oblasti sportu se často využívá škola Inner Game“
 - „byznys coaching“
 - „sexuální soaching“
 - „situační coaching“

Dílčí shrnutí: Všichni koučové se shodli na tom, že koučování čerpá ze stejných směrů jako poradenská psychologie nebo terapie („koučování hodně čerpá z poradenské psychologie a tím i ze škol, které v ní jsou“, „z různých přístupů, které jsou podobné jako u psychoterapie“, „jdou tam užít čtyři základní kategorie, které se používají v psychoterapii – čtyři elementární

přístupy – analytický přístup, humanistický, takové to systémové, systemické nebo rodinné a kognitivně-behaviorální“). Nejvíce byla zmiňována systemická terapie a gestalt terapie. Velmi často také kognitivně-behaviorální terapie a ericksonovský přístup.

4. Jakou roli podle Vás hraje v procesu koučování osobnost kouče?

- osobnost kouče je v procesu koučování naprosto zásadní a důležitá (7 koučů)
 - „osobnost kouče je absolutně klíčová“
 - „osobnost kouče hraje roli z hlediska výběru, hrají tam roli reference“
 - „myslím, že osobnost hraje naprosto zásadní roli, jak už jsem říkala, musí to být o vztahu, ty lidi si musí nějak sednout“
 - „myslím si, že osobnost hraje roli velkou a klíčovou“
 - „drtivá většina klientů si volí podle svých zkušeností kouče na základě toho, že dostali reference nebo že ho nebo ji měli možnost někde vidět, potkat“
 - „myslím si, že to je hodně důležité“
 - „osobnost kouče hraje roli velkou“

Dílčí shrnutí: všichni kouči považují osobnost kouče za zásadní faktor v celém procesu koučování, někteří z nich zmínili fakt, že si podle osobnosti a na základě referencí klienti volí kouče, jehož služeb chtějí využít.

Několikrát byla také zmíněna důležitost vztahu mezi koučem a klientem v procesu koučování.

5. Jakými vlastnostmi nebo kompetencemi by podle Vás měl dobrý kouč disponovat?

- kompetence podobné kompetencím potřebným v psychoterapii (6 koučů)
 - „kompetence v oblasti psychologické“
 - „jsou velmi podobné psychoterapeutickým kompetencím“
 - „já bych řekl, že to, co platí pro osobnost psychoterapeuta + jakási ekonomicko-obchodní zralost navíc“
- vlastnosti a kompetence založené na empatii – vnímavost, schopnost naslouchat, porozumět, akceptovat (5 koučů)
 - „měl by umět poslouchat“
 - „zmínil bych vnímavost jako jednu z důležitých kompetencí“
 - „určitě musí umět naslouchat“
 - „měl by mít za sebou nějaké sebezkušenostní chvíle, měl by sám na sobě zažít proměnu, pracovat na sobě“
 - „myslím si, že musí být hodně schopen přijímat, porozumět, akceptace z jeho strany musí být obrovská“
 - „měl by být dobrý pozorovatel, aby byl schopen vidět, co se děje s klientem“
 - „zralost, autentičnost“
- schopnost vzbuzovat v klientovi důvěru (3 kouči)

- „měl by umět navodit důvěru v tom vztahu“
- „důležité je, aby ten člověk měl opravdu integritu“
- „týkají se především toho, aby ten klient mohl kouči důvěřovat“
- komunikační schopnosti (3 kouči)
 - „musí být schopen se ptát“
 - „měl by to být skvělý komunikátor, který je schopen dobře formulovat otázky“
 - „musí se umět připojit k jazyku svého partnera (...) čím víc se umíme připojit je specifickému jazyku našeho partnera, tím ten přenos, vazba, je čistější, tím to víc podporuje důvěru“
- schopnost pracovat se svojí povahou a využívat ji v koučování (2 kouči)
 - „dokáže se svojí povahou pracovat jako s nějakým nástrojem“
 - „dobrý kouč umí využít své osobnosti a využít toho, jaký je, takže když je extrovertní, umí využít svojí extroverze, když je introvertní, tak introverze“
- další odpovědi
 - „výhodou je mít pohled na ty organizace“
 - „myslím, že tam platí nějaká komplementarita“
 - „měl by být inspirující“
 - „je důležité, aby sám na sobě hodně pracoval“
 - „neměli by mít moc bariér ve vlastní schopnosti učit se“
 - „měli by být schopni dosahovat nějakého úspěchu“
 - „kouč musí mít sebevědomí, aby s ním klient dokázal jednat jako s partnerem, aby si ho vážil“
 - „musí vzbuzovat respekt“

- „*musí respektovat, že ti lidé jsou jiní než on, že mají jiný způsob přemýšlení, jiné hodnoty a podobně*“
- „*neměl by chtít člověka předělávat*“
- „*musí samozřejmě znát některé teorie a principy a řídit se podle nich a musí znát metodiku*“
- „*kouč musí být hodně nehodnotící*“
- „*taky si myslím, že by to měl být člověk, který je hodně chytrý, aby mu byly schopné některé věci dojít, aby si byl schopen vytvářet nějaké hypotézy, modely a podobné věci*“
- „*hlavně by to měla být stabilizovaná osobnost se sebereflexí, měl by to být člověk s životní zkušeností (...) aby uměl se sebou pracovat*“

Dílčí shrnutí: Ve výčtu vlastností a kompetencí dobrého kouče uváděli všichni kouči charakteristiky podobné kompetencím psychoterapeutickým. Ve velké míře hovořili o velké vnímavosti a porozumění, které musí kouč klientovi poskytovat. Ze samé podstaty profese kouče také vyplývá schopnost dobře naslouchat a se získanými informacemi dále dobře pracovat. Klíčová je také schopnost navodit vztah důvěry a partnerství a samozřejmě také schopnost srozumitelně komunikovat. Zajímavé jsou postřehy ohledně povahy kouče, totiž že není tolik podstatné, např. jakým temperamentem kouč disponuje, ale jak s těmito svými dispozicemi umí v procesu koučování zacházet a pracovat s nimi ve prospěch klienta.

6. Můžete popsat nějaké téma nebo zakázku z profesní sféry, se kterou za Vámi klienti nejčastěji přicházejí?

- témata spojená s kompetencemi v rámci vedení lidí (6 koučů)
 - „věci, které se týkají vedení lidí“
 - „někdy je to o tom, že neumí pracovat se svými podřízenými“
 - „vyrovnávání se s rolí, což se často děje, když ten člověk postoupí“
 - „v řadě případů se to týká vztahů a toho, že ten člověk si potřebuje vyjasnit, proč se mu některé věci dějí“
 - „často pracuji s majiteli firem a ti často řeší, jak se rozdělí role ve firmě“
 - „rozhodování“
 - „častá je otázka práce s lidmi“
 - „pokud se jedná o šéfy, tak samozřejmě je tématem, jak vůbec vést ty firmy, kam je směřovat“
 - „nejzákladnější, nejtypičtější, nejrozsáhlejší skupina dotazů je kompetenční – jak vést tým, jak delegovat, jak pracovat s energií, jak pracovat s řízením času“
 - „jak líp zvládat fungování v týmu lidí jako vedoucí“
- krize středního věku a s ní spojená témata spokojenosti se svým dosavadním působením (5 koučů)
 - „je to hodně o prioritách, o tom, jestli víte, co chcete sama se sebou ve svém vlastním životě dělat“
 - „klienti ve střední etapě svého života přehodnocují, jestli to, co dělají, je to, co chtějí dělat i tu druhou polovinu života“

- „často se to týká základních hodnot a toho, že potřebují dělat něco, co by je opravdu těšilo, takže oni dosahují úspěchu, ale jsou trošku v pasti své výkonnosti“
- „často se vyskytuje krize středního věku – kdy člověk strašně makal, makal, dokázal toho strašně moc a najednou si uvědomuje, že by chtěl nebo potřeboval něco jiného“
- „otázka spokojenosti – spokojenosti s prací, spokojenosti v práci (...) je to zaměřené na efektivitu práce (...) často jsou to lidé, kteří jsou mimořádně šikovní, schopní, výkonní, zdatní, úspěšní a mnohdy u nich je možné dosahovat dalšího zvýšení efektivity jenom tím, že se zvýší jejich vlastní spokojenost“
- „prototyp úspěšného muže s rodinou, čtyřicet dva let, má takové ty statutární věci, je na poměrně vysokém postu a už nemá chuť stoupat dál, hledá, co bude jeho další smysl života, s čím by měl začít zacházet, co je to, co by chtěl vlastně dělat“
- zástupné problémy (3 kouči)
 - „neviděla bych to na banální věci jako time management“
 - „na plné čáře to první, s čím přijdou, řeknou, že řešit time management, ale ve finále to vůbec není o čas“
 - „většina lidí vám řekne, že chtějí zvýšit svoji výkonnost, ale to je spíš jenom indikátor, který používáte“
- témata osobního rázu (3 kouči)
 - „občas je to o vyrovnavání mezi pracovní a osobní fází“
 - „někdy je to o tom, že se ten člověk rozvádí“
 - „potřebuje si najít nějaká svoje témata“
 - „v oblasti life coachingu bývá jednou z nejčastějších věcí prokrastinace“

- další odpovědi
 - „pak se taky může jednat o to, že se někdo potýká s nějakou nedovedností v nějaké oblasti“
 - „méně často se objevují témata, řekněme duchovní nebo i existenciální“
 - „není nejčastější téma, kdybych zmínil nějaké téma, tak bych mluvil ne o tématech klientů, ale o svých interpretacích, jak jim rozumím já (...) je to pokaždé originál“

Dílčí shrnutí: Všichni kouči zmínili jako jedno z nejčastějších témat, s nimiž za nimi klienti přicházejí, oblast kompetencí v rámci práce s lidmi, s otázkami typu – jak vést tým, jak delegovat, jak pracovat s řízením času, komunikace s podřízenými. Další častý okruh témat tvoří záležitosti, související s krizí středního věku, v níž lidé bilancují svůj dosavadní život, zkoumají svoji vnitřní spokojenost a hledají odpověď na otázku, zda se chtějí i druhou polovinu života vydat stávajícím směrem. Dále klienti zmiňovali o promítání osobních potíží do profesního života.

7. Jak dlouho obvykle trvá doprovázení klienta v těchto častých modelových případech? Kolik to zahrnuje společných schůzek?

- kolem deseti setkání (5 koučů)
 - „většinou nemá cenu dělat méně než pět sezení, obvykle to je asi tak pět až deset“
 - „někdy je to třeba dlouhodobý cíl, máte na to třeba půl roku na tu zásadní změnu, ale vezme to asi deset setkání“

- „někdy je to o tom, že to musí být opravdu intenzivní změna, kterou musí zvládnout krátkém čase, ale málokdy to přesáhne deset setkání“
- „běžný kontakt je takový, že nepřesahuje deset hodin a setkáváme se obvykle po třech nebo čtyřech týdnech, takže to vychází tak na tři čtvrtě roku“
- „průměr by mohl být přibližně na patnácti setkáních, jedno trvá cca hodinu a půl (...) modus bude tím pádem někde na deseti“
- „většinou s tím člověkem pracuji v rámci šesti až deseti sezení“
- závisí na finančním objemu, který na to firma vyčlení (2 kouči)
 - „ten koučovaný tam není sám, ale např. personální oddělení určuje, kolik dotace na to dá“
 - „pak také záleží na tom, o koho se jedná, jestli ti lidé mají vlastní budgety nebo jestli je za mnou posílá firma“
- další odpovědi
 - „já nabízím takový minimální kontrakt v délce tři až čtyři sezení“
 - „od jednoho sezení až třeba po pětiletou spolupráci, zase to nejde specifikovat“

Dílčí shrnutí: Dá se říct, že nejčastější délka setkávání klienta a kouče se pohybuje kolem deseti schůzek. Někteří kouči hovoří o pěti až deseti, jiní o deseti až patnácti. Několikrát byla zmíněna dlouhodobá, několikaletá spolupráce s klientem, setkávání s ním v delších časových odstupech.

8. Jak se podle Vás pozná, že bylo koučování úspěšné?

- naplní se předem stanovený kontrakt (5 koučů)
 - „na začátku je kontrakt (...) a podle toho do jaké míry jsou tyhle věci naplněny se to pozná, to je otázka té zakázky, co má ten člověk naplňovat“
 - „kouč je zodpovědný za to, že naplní zadání zadavatele, já si jako kouč vyjednám nějaké zadání se zadavatelem, nějakým zaměstnavatelem, a pokud mám jasno v tom, co přináší zadání, mojí zodpovědností kouče je neustále v průběhu ověřovat, že pořád pracujeme na tom, že se to zadání plní“
 - „koučování je úspěšné v momentě, kdy se naplní kontrakt, který je dohodnutý předem“
 - „to je velmi jednoduché v koučování, víc než kdekoli jinde, protože na začátku se na tom domluvíme, jak se to pozná“
 - „definujete si to pro každé koučování zvlášť a často tam definujete i ty ´mezivýstupy´, které by tam měly být“
 - „tak asi tím, že se naplní ty cíle, se kterými se do koučování šlo“
 - „když je tam zadavatel, to znamená, že koučuju s někým, kdo má nad sebou zadavatele, což je zpravidla jeho nadřízený, tam vyjednám nějaký rámcový cíl s nadřízeným a pak v rámci toho teda se domluvíme s koučovaným“
 - „cíle musí být specifikované tak, aby byly vyhodnotitelné, začneme u něčeho obecného a pak se ptám tak dlouho, dokud z klienta nevypadne nějaký konkrétní cíl“

- *kritéria úspěšnosti musí být v každém kontraktu, ten je musí obsahovat, jinak není kontraktem, jakmile se dosáhne toho, co je napsáno v kontraktu, tak je koučování úspěšné*
- další odpovědi
 - *„spokojený a úspěšný klient“*
 - *„to se zeptejte klientů“*

Dílčí shrnutí: Většina koučů se shodla na tom, že efektivita koučování se měří mírou naplnění kontraktu. Někteří kouči také uvedli, že znění kontraktu často závisí na formulaci zakázky. S tou přichází zadavatel koučování, zpravidla nadřízený koučované osoby. Když se cíle kontraktu naplní, koučování je úspěšné.

9. Jak často se během koučování, které se týká profesních témat, vynořují osobní záležitosti klientů?

- je to časté a normální, pokud to ovlivňuje profesní oblast, je nutné s tím pracovat (4 kouči)
 - *„vždycky si nosíme všechno v sobě, je to časté“*
 - *„pracuji i s tím osobním, protože když těm lidem nepomůžete vyřešit si to jejich soukromí, tak jim tu práci nevyřešíte, můžete jim pomoci, aby se trochu víc koncentrovali, ale velmi často dochází na nějaké osobní téma v souvislosti s tím pracovním“*
 - *„to je řekl bych ve většině případů, řekl bych, že to je hodně časté, nad šedesát procent, možná i víc“*

- „kde to třeba není tolik, to je týmový coaching, tam často u jednotlivých lidí nevidíte, jaké je jejich soukromé zázemí, tak se to neřeší“
- „to se nedá oddělit, třeba když někdo řeší, jak lépe komunikovat se svými podřízenými, tak samozřejmě řeší vůbec otázku, jak lépe komunikovat, to se nedá oddělit, pokud si někdo myslí, že to oddělit lze, tak je na povrchu těchto věcí a nejde do hloubky“
- „v byznys koučování jde především o ty cíle, a pokud se naplní ty byznys cíle tím, že ten člověk si něco soukromého u sebe zlepší, tak je to v pořádku“
- „myslím, že asi někdy u každého“
- „pokud se bavíme o osobních věcech, tak si myslím, že se vyskytnou u každého klienta, s čímž já nemám problém, pokud je to věc, která nějak ovlivňuje jeho fungování v práci, což je asi drtivá většina věcí, a většinou to pochopí i drtivá většina zadavatelů“
- klienti si toto rozdělení hlídají a drží se ho (2 kouči)
 - „musím říct, že ti firemní klienti jsou znalí a dost disciplinovaní, že se nesnaží zanášet tak, aby řešili své, opravdu řeší pracovní problémy“
 - „ti klienti si to často hlídají, zvlášť pokud koučování probíhá v koučovací triádě, tak ty firmy to dost často hlídají, aby ti lidé řešili věci pracovního charakteru“
- další odpovědi
 - „já to neumím rozlišit (...) nikdy jsem to nerozlišoval“

Dílčí shrnutí: Většina koučů hovoří o tom, že zahrnování osobních témat do profesních je časté a normální. V rámci profesních zakázek (obzvláště pokud koučování platí zadavatel) však kouč toto téma řeší pouze v případě, že má přímou souvislost s naplněním zakázky. Dva z koučů o svých klientech vypověděli, že jsou natolik disciplinovaní, že si osobní problémy do koučování zaměřeného na profesi nepřenáší.

10. Jakým způsobem se od individuálního koučování liší koučování týmové? Jaké jsou jeho výhody?

- sebereflexe týmu a práce s dynamikou skupiny (3 kouči)
 - „týmové koučování (...) umožňuje poznat, co v tom týmu je, a potom vést ten koučovací proces“
 - „týmové koučování vede k sebereflexi činnosti toho týmu zároveň v takovém neohrožujícím prostředí, k uspořádání, které jim umožňuje, aby to nevnímali jako pro ně ohrožující“
 - „u týmového koučování jde o zlepšení součinnosti týmu, jestliže mají lidé pocit, že nefunguje tým, tak není smysluplné to řešit tak, že každého jednotlivého člena toho týmu pošlete na individuální koučování“
 - „v týmu v koučování nerozehrávají věci, které prostě v individuálním nejdou, prostě kvalitativně jiné – jako způsob, forma, projevy, výstupy týmové dynamiky, dynamiky ve skupině, dynamiky práce se skupinou“
- v týmovém koučování je často jeho podstatou komunikace (2 kouči)

- „to hlavní, co mě zajímá při práci s týmem, je komunikace, když komunikace nefunguje dobře, tak i když tam máte lidi dobrých dispozic pro to dosáhnout toho cíle, tak se navzájem blokují a není tam synergie“
- „při týmovém koučování se snažíte, aby se zlepšila komunikace těch lidí“
- „tam hodně pracujeme na týmové komunikaci, na jejím růstu, na tom, jak ti lidé fungují mezi sebou“
- hledání řešení pro celý tým (2 kouči)
 - „já nejčastěji koučuji skupiny vrcholového managementu, tzn. že tam je to hlavně strategická práce (...) to jsou dlouhodobé věci, práce se strukturou firmy, změnové věci, opravdu systémové věci“
 - „týmové koučování je výhodně vždycky, když se jedná o řešení tématu, které je společné té skupině – aby skupina našla řešení, ne jednotlivci“
- další odpovědi
 - „týmové koučování vede ke zvýšení efektivity týmu a také k učení“
 - „týmové koučování sbližuje, je to výhodně pro team building“
 - „týmové koučování vyjde levněji“
 - „tým není, to je eufemistické označení, nálepka, z pohledu teorie systémů buď pracujeme s psychickým systémem nebo se sociálním systémem (...) nemůžeme koučovat se skupinou nebo s týmem, my koučujeme se skupinou jednotlivců, furt je to coaching jednotlivců“

Dílčí shrnutí: Z odpovědí koučů vyplynulo, že koučování týmu je zaměřené především na otázky, týkající se celého týmu, všech jednotlivců, kteří tým tvoří. Z tohoto důvodu má větší smysl pracovat s těmito lidmi najednou a ne individuálně. V týmu vzniká dynamika, se kterou skupina pracuje. V rámci týmového koučování se často řeší vzájemná komunikace.

11. Nakolik si myslíte, že je důležité, aby měl kouč znalosti o profesní oblasti svého klienta?

- kouč nemusí mít o profesi klienta žádnou znalost, ale určitá orientace v oboru je spíše výhodou (7 koučů)
 - „říká se, že nemusí mít vůbec žádnou znalost, ale myslím, že mi to pomáhá, když tomu rozumím, nemusím mít ale rozhodně znalost z té oblasti, které se to týká“
 - „systemický kouč to nemusí mít“
 - „tak myslím si, že není nutné mít osobní zkušenost s tou profesí, ale nějaký přehled by člověk měl mít“
 - „co je myslím důležité, měla byste mít nějakou představu o tom, jak fungují firmy, co to je korporátní kultura, v jakém organizačním kontextu se to projevuje, jaké jsou možné systémy řízení...“
 - „to by bylo právě nad rámec koučování, kdyby to bylo třeba“
 - „pokud je člověk expertem na problémy toho člověka, tak ho to může daleko víc svádět k mentoringu nebo poradenství“
 - „nicméně nějaká zobecněná zkušenost z prostředí, ze kterého klient vychází, je třeba (...) potřebuju vědět, jak funguje byznys,

musím mít povědomí o podnikatelském prostředí, ale na úrovni, která se dá zobecnit“

- *„já myslím, že to nepotřebuje, myslím si, že to někdy může být ku škodě“*
- *„pokud se budeme bavit čistě metodologicky – není to potřeba“*
- *„on musí být hlavně odborníkem na proces koučování, musí se umět ptát, a když by byl odborníkem, tak někdy má tendenci to řešit, může pokládat manipulativní otázky (...) slang těch firem se většinou naučíte“*
- *„pouze z marketingových důvodů“*

Dílčí shrnutí: Všichni kouči se shodli na tom, že pro proces koučování není důležité, aby byl kouč seznámen s profesní oblastí, v níž se jeho klient pohybuje. Někteří z nich připustili výhodu kouče, který této oblasti rozumí. Jiní mluvili o tom, že kouč musí mít především povědomí o tom, na jakých základech obecně fungují firmy, a znát obecné základy byznysu.

2. Kvantitativní výzkum

2.1 Cíle výzkumu

Cílem kvantitativního výzkumu je zjistit, nakolik proces koučování podporuje rozvoj lidí a to konkrétně v profesní oblasti života. V literatuře je zmíněno mnoho aspektů a stránek života, které může metoda koučování pomoci klientovi zkvalitnit. I kouči, kteří se účastnili mého kvalitativního výzkumu, některé z těchto aspektů zmínili.

Jak již bylo uvedeno v této práci výše, John Whitmore uvádí tyto pozitivní dopady koučování:

- vyšší výkonnost a produktivita,
- rozvoj lidí,
- lepší schopnost se učit,
- lepší vztahy,
- vyšší kvalita života,
- více času pro manažera,
- tvůrčí myšlení,
- lepší využití lidí, dovedností a zdrojů,
- rychlejší a efektivnější zpětná vazba v případě ohrožení,
- větší flexibilita a adaptabilita vůči změnám,
- motivovanější zaměstnanci,

- změna kultury,
- schopnost pro život (Whitmore, 2004).

Ve svém výzkumu jsem se rozhodla v dotazníkovém šetření zjistit, nakolik lidé, kteří koučováním prošli, některé z těchto dopadů potvrdí. Dále jsem se rozhodla tyto výsledky porovnat s výsledky osob, kteří se stali klienty poradenství.

Poradenství je jinou metodou rozvoje zaměstnanců a často bývá laickou veřejností s koučováním zaměňováno. Samotnými kouči, kteří se zúčastnili mého kvalitativního výzkumu, bylo mnohokrát zmíněno, že se ve své praxi často setkávají se situacemi, kdy se mnoho poradců a konzultantů nazývá kouči, aby zvýšili svoji atraktivitu na trhu. Tím ovšem dochází k matení části veřejnosti."

Charakteristiky poradenství a odlišnosti od koučování jsou v této práci popsány výše. Jedná se především o zaměřenost na minulost, aplikaci zobecněných pravidel na konkrétní situace a problémy klienta, vystupování z pozice autority a experta a obecně direktivní přístup.

Cílem výzkumu je tedy zjistit, nakolik klienti koučování vnímají jeho přínos, a porovnat tato data s daty získanými od klientů poradenství.

2.2 Stanovení hypotéz

Pro účely výzkumu jsem formulovala pět základních hypotéz, které jsem opřela o tvrzení, která o efektech koučování uvádí Whitmore a která častokrát zaznívala z úst koučů, s nimiž jsem vedla rozhovory. Formulovány tedy byly hypotézy tohoto znění:

- H₁: Koučování zvyšuje efektivitu práce více než poradenství.
- H₂: Koučování přispívá ke zlepšení komunikace na pracovišti více než poradenství.
- H₃: Koučování přispívá ke zlepšení vztahů na pracovišti více než poradenství.
- H₄: Koučování přispívá ke zvýšení profesního sebehodnocení více než poradenství.
- H₅: Koučování přispívá ke zvýšení pocitu osobní odpovědnosti více než poradenství.

2.3 Metoda

2.3.1 Metoda sběru dat

Pro účely výzkumu byl sestaven dotazník, který má dvě formy. První forma je určena pro klienty koučování, druhá pro klienty poradenství. Položky v obou dotaznících jsou shodné, liší se pouze v zaměřenosti tvrzení na jeden z přístupů rozvoje profesních schopností klientů.

Obě formy dotazníku jsem umístila na webovou stránku www.vyplnto.cz, takže všichni respondenti vyplňovali dotazník online. Tím byla zajištěna naprostá anonymita osob, které dotazník vyplňovaly, a byl tím tak rozšířen prostor pro větší otevřenost respondentů.

Dotazník byl na internetu umístěn v neveřejném módu, tzn. že každý, kdo se výzkumu účastnil, byl přímo osloven autorkou diplomové práce nebo

kouči, již spolupracovali na kvalitativním šetření. Takto osloveným respondentům byl emailem poslán odkaz na stránku, na níž byl dotazník umístěn. Využívání služeb koučů nebo poradců není součástí zkušeností běžné populace. Jedná se tedy o poměrně specifický vzorek respondentů. Touto neveřejnou metodou bylo proto zajištěno, že výzkum vyplňovaly pouze osoby, kterým bylo šetření adresované. Nedocházelo tak ke zneužití dotazníku lidmi, kteří nepatří do výzkumného vzorku, a výsledná data jsou proto věrohodná.

Dotazník na začátku obsahoval stručné představení výzkumu, důvod jeho vzniku, informaci o zachování anonymity respondentů a kontakt na autorku výzkumu. Následovaly jednotlivé položky. Součástí dotazníku bylo i zjišťování základních demografických údajů o respondentovi a otázky týkající se míry zkušenosti s koučováním či poradenstvím.

Dotazník obsahuje jedenáct tvrzení, jejichž pravdivost respondenti posuzují na pětibodové škále (souhlasím – spíše souhlasím – nevím – spíše nesouhlasím – nesouhlasím). Dále obsahuje i dvě otázky s možností odpovědi buď ano, nebo ne; konkrétně se tyto otázky ptají na to, zda má respondent v práci nadřízeného a podřízené. Kladná odpověď na tyto otázky umožňuje respondentovi zhodnotit tvrzení, která se podřízených a nadřízeného týkají. Ve vzorku se vyskytli tři typy respondentů – ti, kteří mají nadřízeného i podřízené, ti, kteří mají pouze nadřízeného, a ti, kteří mají pouze podřízené. Množství hodnocených položek tedy není u všech respondentů stejné. Obě verze dotazníku lze najít v přílohách (viz Příloha č. 2 a Příloha č. 3).

Jedenáct položek dotazníku, s nimiž respondenti vyjadřovali míru souhlasu nebo nesouhlasu, sytí pět hypotéz tohoto výzkumu.

Souhlas koučovaných respondentů (výzkumného souboru) s položkami 1 – 3 sytí hypotézu H₁. Souhlas koučovaných respondentů s položkami 5 a 8 sytí hypotézu H₂. Souhlas koučovaných respondentů s položkami 6 a 9 sytí

hypotézu H₃. Souhlas koučovaných respondentů s položkami 10 a 11 sytí hypotézu H₄. Souhlas koučovaných respondentů s položkami 12 a 13 sytí hypotézu H₅. Podle toho, jak položky souvisí s jednotlivými hypotézami, lze mluvit o pěti škálách, které dotazník měří: výkon, komunikace, vztahy, sebehodnocení, odpovědnost.

2.3.2 Metody zpracování a analýzy dat

Data byla přenesena do programu Microsoft® Excel, kde byla kódována. Upravená data z Excelu byla zpracována a analyzována ve statistickém programu SPSS. Prezentované tabulky a grafy byly také vytvořeny za pomoci těchto dvou programů.

2.3.3 Výzkumný vzorek

Průzkum byl prováděn na dvou výzkumných vzorcích, jejichž výsledky byly mezi sebou porovnávány.

První vzorek byl tvořen lidmi, kteří jsou nebo byli klienty koučů, tedy v rámci svého profesního rozvoje využívají nebo v minulosti využili služeb kouče. Původním záměrem bylo oslovit emailem větší české společnosti, které koučovací techniky využívají k rozvoji svých zaměstnanců (někteří kouči z České asociace koučů mají seznam společností, s nimiž spolupracují, uvedený ve svém portfoliu na webu asociace), a přes personální oddělení požádat o vyplnění dotazníku koučovanými osobami. Tato metoda se však ukázala jako nevyhovující a to ze dvou důvodů.

Jak již bylo zmíněno výše, pod pojmem „koučování“ si na českém trhu v současné době různí lidé představí různé služby. Existuje mnoho firem, které nazývají svoje služby koučováním, ale spíše než o koučování se u nich jedná o poradenství či mentoring. Z tohoto důvodu by data získaná od firem výše uvedeným způsobem nemusela být průkazná, protože by nevypovídala o metodě koučování. I pokud by v rámci výzkumu byly osloveny firmy, u nichž kouči České asociace koučů deklarují spolupráci, nebylo by jasné, zda dotazník vyplnili právě jejich klienti. Jednalo by se totiž většinou o společnosti s velkým počtem zaměstnanců a dá se předpokládat, že pro jejich rozvoj využívají více metod než jen koučování. Druhým problémem plánu získávat data do kvantitativního šetření přímo od firem by byla předpokládaná nízká návratnost dotazníku.

Ve svém výzkumu jsem chtěla dosáhnout toho, aby dotazník vyplnili skutečné lidé, kteří mají zkušenost z oblasti koučování. Obrátila jsem se tedy na samotné kouče, s nimiž jsem spolupracovala na kvalitativním výzkumu, s prosbou o šíření dotazníku mezi své zákazníky. Koučům jsem představila svůj výzkumný projekt a po společné schůzce jim poslala webový odkaz k dotazníku. Kouči pak odkaz přeposlali několika svým klientům. Tak bylo zajištěno, že na výzkumu budou participovat opravdu lidé, pro něž byl dotazník vytvořen.

Druhý vzorek tvoří lidé, kteří pro svůj profesní rozvoj využili služeb odborného poradenství. Data od této skupiny osob byla získávána z jedné konkrétní nadnárodní společnosti, která své zaměstnance touto metodou dlouhodobě rozvíjí. Na poradenské služby si najímá externí specializovanou firmu.

Společnost, jejíž zaměstnanci se zúčastnili mého dotazníkového šetření nechtěla být v této práci konkrétně jmenována, ani blíže specifikována. Jedná se o poměrně velkou firmu s více než osmi sty zaměstnanci, která se

zabývá obchodní činností. Vlastní ji zahraniční investor a nejužší vedení tvoří z větší části cizinci. Poradenstvím v této společnosti procházejí nejčastěji zaměstnanci středního, někdy i vyššího managementu. Poradenské služby jí trvale zajišťuje jiná firma, s níž ji pojí dlouhodobý smluvní vztah. Distribuce odkazu na dotazník byla mezi zaměstnance šířena po osobní domluvě díky zaměstnancům z personálního oddělení.

Dotazník ve formě pro klienty koučů vyplnilo 30 respondentů (forma K), dotazník ve formě pro klienty poradenství vyplnilo 26 respondentů (forma P). Všechny dotazníky byly vyplněny řádně a žádný nemusel být vyřazen. Správnost vyplnění všech položek zajišťovala webová aplikace na serveru www.vyplnto.cz.

Respondenti se v dotazníku profilovali do čtyř kategorií a to podle pohlaví, věku, vzdělání a podle počtu sezení, který v rámci procesu koučování absolvovali, nebo podle délky trvání procesu poradenství. Toto poslední rozdělení nemohlo respondenty obou skupin dělit do stejných kategorií vzhledem k rozdílné povaze koučování na jedné straně a poradenství na straně druhé. Koučování probíhá v rámci sezení, trvajících od jedné do několika hodin, zatímco poradenství se uskutečňuje v blocích v řádu dní.

Charakteristiku vzorku zachycuje následující přehled:

Tabulka č. 1 udává četnost a procentuální zastoupení respondentů v jednotlivých souborech:

Tabulka č. 1			
Forma	Absolutní četnost	Procentuální četnost	Kumulativní procentuální četnost
K	30	53,57	53,57
P	26	46,43	100,00
Total	56	100,00	

Tabulka č. 2 udává zastoupení mužů a žen:

Tabulka č. 2			
Pohlaví	Absolutní četnost	Procentuální četnost	Kumulativní procentuální četnost
muž	33	58,93	58,93
žena	23	41,07	100,00
Total	56	100,00	

Tabulka č. 3 uvádí rozložení respondentů podle věku:

Tabulka č. 3			
Věk	Absolutní četnost	Procentuální četnost	Kumulativní procentuální četnost
18 - 24	4	7,14	7,14
25 - 39	34	60,71	67,86
40 - 64	18	32,14	100,00
Total	56	100,00	

Tabulka č. 4 uvádí rozložení respondentů podle vzdělání:

Tabulka č. 4			
Vzdělání	Absolutní četnost	Procentuální četnost	Kumulativní procentuální četnost
SŠ	14	25,00	25,00
VŠ	42	75,00	100,00
Total	56	100,00	

Tabulka č. 5 udává rozložení respondentů podle délky procesu:

Tabulka č. 5			
Délka procesu	Absolutní četnost	Procentuální četnost	Kumulativní procentuální četnost
1 den	3	5,36	5,36
10 až 15	5	8,93	14,29
15 a více	2	3,57	17,86
2 - 3 dny	10	17,86	35,71
3 dny až 1 týden	8	14,29	50,00
5 až 10	12	21,43	71,43
do 5ti	11	19,64	91,07
více než týden	5	8,93	100,00
Total	56	100,00	

Přesná data ohledně charakteristiky jednotlivých respondentů lze najít v Přílohách (viz Příloha č. 4).

Tyto kategorie slouží pouze pro představu o složení jednotlivých souborů. Při vyhodnocování výsledků na jednotlivé kategorie nebyl brán zřetel a to především z důvodu nízkého počtu respondentů.

2.4 Výsledky

2.4.1 Distribuce hrubých skóre

Jak již bylo zmíněno výše, respondenti se podle svého postavení ve firmě (existence nadřízeného nebo podřízených) liší v počtu položek, v nichž skórovali. Z tohoto důvodu byly jednotlivé hrubé skóre přepočítány na jedno průměrné číslo – hrubý skór se dělil počtem vyplněných položek. Tím se stala data od jednotlivých respondentů navzájem srovnatelná.

Ohodnocení jednotlivých položek respondenty na pětibodové škále (souhlasím – spíše souhlasím – nevím – spíše nesouhlasím – nesouhlasím) bylo přepočítáno na body. Odpověď souhlasím byla hodnocena pěti body, odpověď nesouhlasím jedním bodem. Po vydělení jednotlivých hrubých skóre počtem ohodnocených položek bylo dosaženo čísla, udávajícího průměrný hrubý skór, s nímž se dál ve výzkumu pracovalo. Tento průměrný hrubý skór se pohybuje v rozmezí od jedné do pěti.

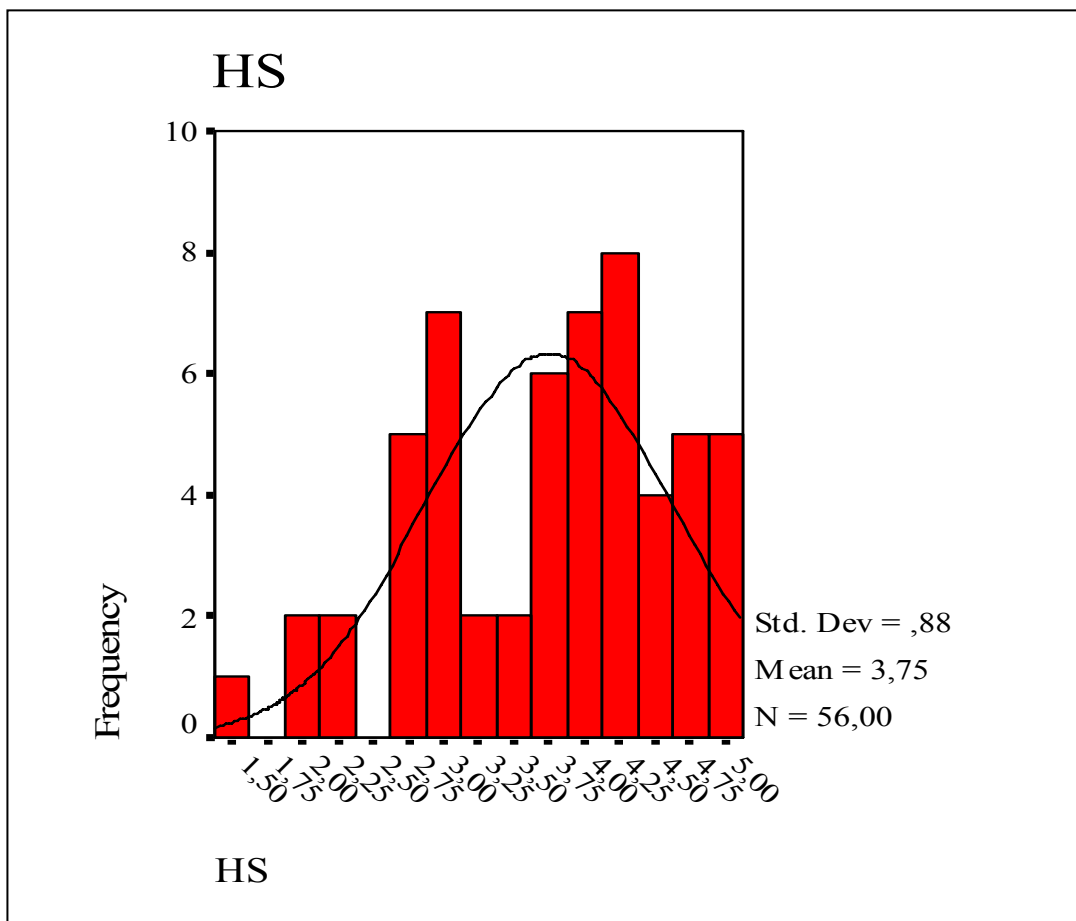
Distribuce těchto průměrných hrubých skóre pro oba soubory dohromady i pro každý zvlášť je uvedena v grafech a tabulkách na následujících stranách.

Přesné záznamy o skórování jednotlivých respondentů jsou uvedeny v Přílohách (viz Příloha č. 5 a Příloha č. 6).

V následující tabulce a grafu je uvedena distribuce hrubých skóre (HS) pro oba dva soubory:

Tabulka č. 6	Hrubé skóre					
Statistické charakteristiky	HS	H1	H2	H3	H4	H5
Počet respondentů	56,000	56,000	56,000	56,000	56,000	56,000
Průměr	3,750	4,054	3,500	3,223	4,179	3,384
Medián	3,890	4,330	4,000	3,500	4,500	3,500
Směrodatná odchylka	0,881	0,887	1,345	1,375	0,747	1,297
Minimum	1,550	1,000	1,000	1,000	2,500	1,000
Maximum	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000

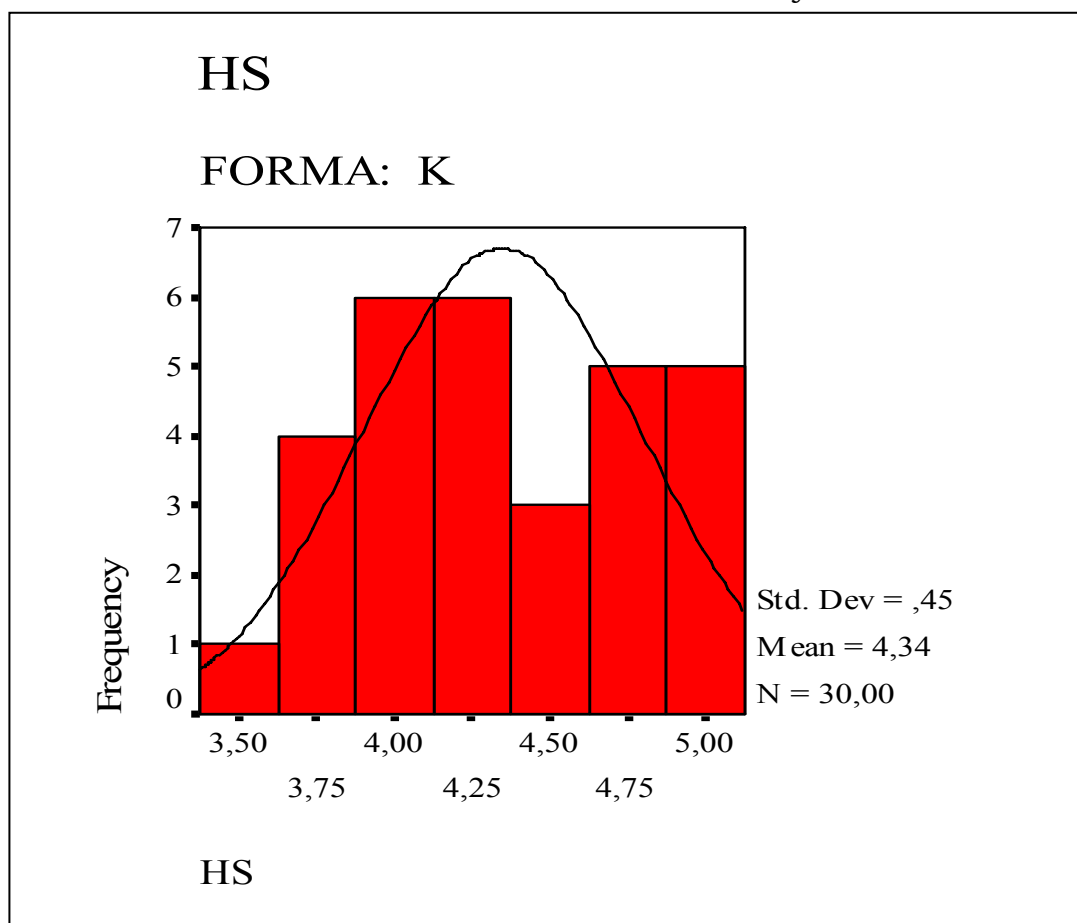
Graf č. 1 – distribuce HS obou souborů



Tabulka č. 7 a graf č. 2 udávají rozložení HS pro výzkumný vzorek osob, které prošly koučováním:

Tabulka č. 7	Hrubé skóry					
Statistické charakteristiky	HS	H1	H2	H3	H4	H5
Počet respondentů	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Průměr	4,344	4,512	4,333	4,100	4,500	4,067
Medián	4,345	4,670	4,500	4,250	4,500	4,500
Směrodatná odchylka	0,446	0,470	0,781	0,824	0,630	1,081
Minimum	3,550	3,330	2,000	2,000	3,000	1,000
Maximum	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000

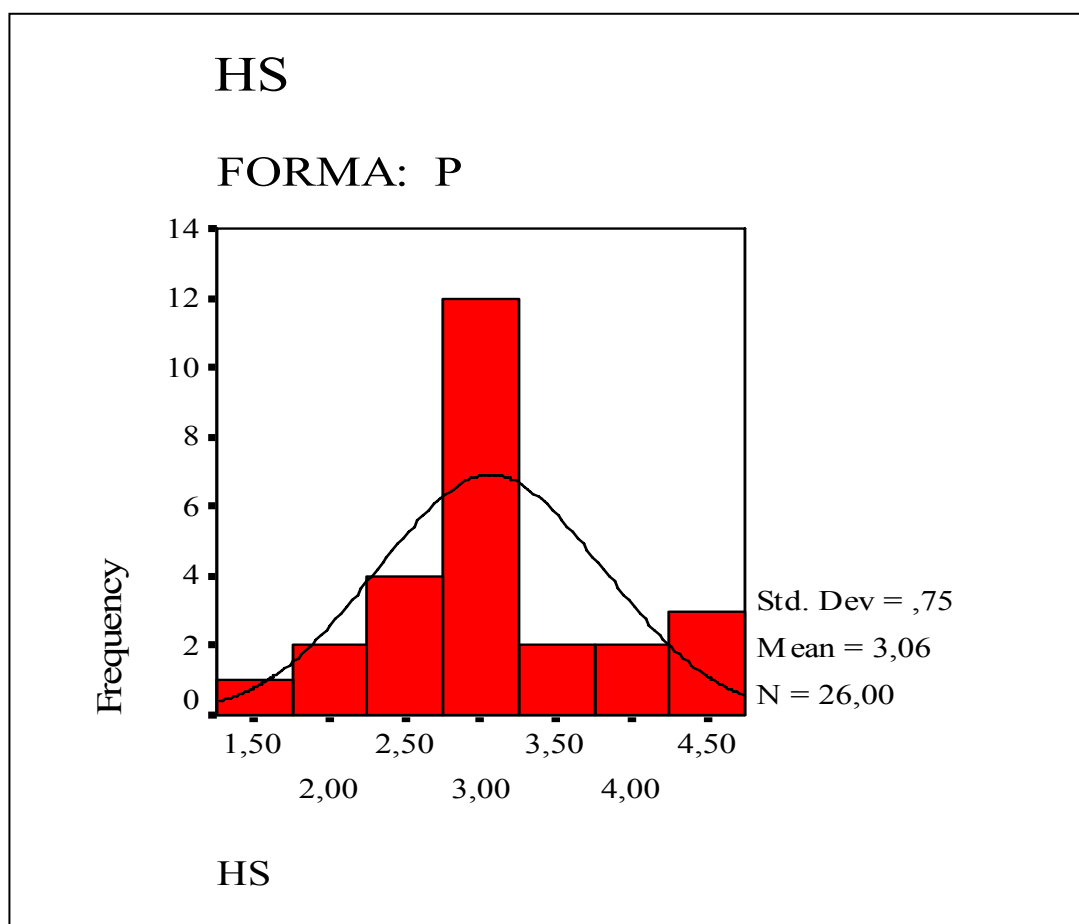
Graf č. 2 – distribuce HS u formy K



Tabulka č. 8 a graf č. 8 udávají rozložení HS pro výzkumný vzorek osob, které prošly poradenstvím:

Tabulka č. 8	Hrubé skóry					
Statistické charakteristiky	HS	H1	H2	H3	H4	H5
Počet respondentů	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000
Průměr	3,063	3,525	2,538	2,212	3,808	2,596
Medián	3,000	3,670	2,000	2,000	4,000	2,000
Směrodatná odchylka	0,750	0,966	1,216	1,176	0,708	1,068
Minimum	1,550	1,000	1,000	1,000	2,500	1,000
Maximum	4,560	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000

Graf č. 8 – distribuce HS u formy P



Grafy distribuce HS u obou souborů (graf č. 6) a distribuce HS u formy K (graf č. 7) ukazují na bimodální distribuci skóre, mají dva vrcholy. Tato situace poukazuje na skutečnost, že respondenti (v tomto případě klienti koučování) tvoří nejednotný vzorek. Graf distribuce HS u formy P (graf č. 8) naopak poukazuje na jednotnost souboru, co se týká sledovaných znaků.

2.4.2 Korelace jednotlivých škál

Konstruktestu byl ověřen vzájemnou korelací průměrných hrubých skóre jednotlivých škál i průměrných hrubých skóre celkového souboru. Pro posouzení vztahů mezi škálami byla provedena korelace Spearmanova pořadového koeficientu a odpovídající statistické významnosti. Jan Hendl mluví o měření síly vztahu svou proměnných Spearmanovým korelačním koeficientem v případě, když se nedá očekávat linearita očekávaného vztahu (Hendl, 2009).

Tabulka č. 9 uvádí korelační matice průměrných hrubých skóre pro formu K:

Tabulka č. 9		HS	H1	H2	H3	H4	H5
HS	Correlation Coefficient	1,000	0,789	0,593	0,631	0,517	0,686
	Sig. (2-tailed)	.	0,000	0,001	0,000	0,003	0,000
	N	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
H1	Correlation Coefficient	0,789	1,000	0,453	0,638	0,516	0,285
	Sig. (2-tailed)	0,000	.	0,012	0,000	0,003	0,127
	N	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
H2	Correlation Coefficient	0,593	0,453	1,000	0,734	-0,060	0,255
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,012	.	0,000	0,754	0,173
	N	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
H3	Correlation Coefficient	0,631	0,638	0,734	1,000	0,053	0,136
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	.	0,781	0,475
	N	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
H4	Correlation Coefficient	0,517	0,516	-0,060	0,053	1,000	0,159
	Sig. (2-tailed)	0,003	0,003	0,754	0,781	.	0,402
	N	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
H5	Correlation Coefficient	0,686	0,285	0,255	0,136	0,159	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,127	0,173	0,475	0,402	.
	N	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000

Tabulka č. 10 uvádí korelační matice průměrných hrubých skóre pro formu P:

Tabulka č. 10		HS	H1	H2	H3	H4	H5
HS	Correlation Coefficient	1,000	0,716	0,785	0,764	0,544	0,667
	Sig. (2-tailed)	.	0,000	0,000	0,000	0,004	0,000
	N	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000
H1	Correlation Coefficient	0,716	1,000	0,356	0,262	0,429	0,407
	Sig. (2-tailed)	0,000	.	0,074	0,196	0,029	0,039
	N	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000
H2	Correlation Coefficient	0,785	0,356	1,000	0,859	0,314	0,492
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,074	.	0,000	0,119	0,011
	N	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000
H3	Correlation Coefficient	0,764	0,262	0,859	1,000	0,300	0,580
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,196	0,000	.	0,137	0,002
	N	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000
H4	Correlation Coefficient	0,544	0,429	0,314	0,300	1,000	0,277
	Sig. (2-tailed)	0,004	0,029	0,119	0,137	.	0,171
	N	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000
H5	Correlation Coefficient	0,667	0,407	0,492	0,580	0,277	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,039	0,011	0,002	0,171	.
	N	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000

Z tabulek je zřejmé, že ve všech případech průměrný HS jednotlivých škál koreluje s HS celkového souboru. Lze proto předpokládat vztah jednotlivých součástí metody s jeho výsledným skóre, což podporuje konstrukt výzkumu a použité metody.

Ve formě K nejvyšší korelaci (0,789) s celkovým HS vykazuje první škála – škála výkonu. Nejnižší korelace v poměru k celkovému HS byla zjištěna u čtvrté škály – sebehodnocení (0,517). Ze vzájemného korelování jednotlivých škál mezi sebou se ukázal nejbližší vztah mezi druhou škálou komunikace a třetí škálou vztahů (0,734). Nejnižší korelace byla zjištěna

mezi třetí škálou vztahů a čtvrtou škálou sebehodnocení (0,053). Jediná záporná korelace (a velice slabá) se objevila mezi druhou škálou komunikace a čtvrtou škálou sebehodnocení.

Ve formě P s celkovým HS nejvíce koreluje druhá škála komunikace (0,785), nejméně čtvrtá škála sebehodnocení. Vzájemná korelace jednotlivých škál mezi sebou ukázala na nejtěsnější vztah mezi druhou škálou komunikace a třetí škálou vztahů (0,859). Naopak nejmenší souvislost byla nalezena mezi první škálou výkonu a třetí škálou vztahů (0,262). Tato skutečnost vede k domněnce, že mezi vztahy na pracovišti, a výkonem, který pracovník podává neexistuje významný vztah.

Obě dvě korelační matice poukazují na největší souvislost druhé a třetí škály (komunikace a vztahy) a také na nejnižší korelaci HS čtvrté škály sebehodnocení s celkovým HS souboru.

2.4.3 Testování hypotéz

K testování hypotéz, které jsem si stanovila ve výzkumném projektu, jsem použila metodu t-testu pro dva nezávislé výběry. Touto metodou jsem mezi sebou porovnávala průměrné hrubé skóre jednotlivých škál obou výzkumných souborů i celkové průměrné hrubé skóre.

Tabulka č. 11 ukazuje nejprve statistické charakteristiky obou dvou souborů:

Tabulka č. 11	Forma	N	Průměr	Směrodatná odchylka	Směrodatná chyba
HSZAOK	K	30	4,84	0,47	0,09
	P	26	3,41	0,84	0,16
H1ZAOK	K	30	4,51	0,47	0,09
	P	26	3,53	0,97	0,19
H2ZAOK	K	30	4,33	0,78	0,14
	P	26	2,54	1,22	0,24
H3ZAOK	K	30	4,10	0,82	0,15
	P	26	2,21	1,18	0,23
H4ZAOK	K	30	4,50	0,63	0,11
	P	26	3,81	0,71	0,14
H5ZAOK	K	30	4,07	1,08	0,20
	P	26	2,60	1,07	0,21

Z Tabulky č. 11 vyplývá, že forma K, tedy forma respondentů, kteří byli koučováni, vykazuje ve všech škálách vyšší průměrné skóre. Největší rozdíl mezi průměrnými hrubými skóry vykazuje třetí škála a to rozdíl 1,89.

Tabulka č. 12 udává přehled výsledků t-testu pro celkový hrubý skór souborů i pro jednotlivé škály:

Tabulka č. 12		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval	
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	of the Difference	
							Lower	Upper
HS	E.v.a.	5,958	54,000	0,000	12,526	2,102	8,310	16,741
	E.v.not a.	5,924	51,421	0,000	12,526	2,115	8,281	16,770
H1	E.v.a.	4,963	54,000	0,000	0,987	0,199	0,588	1,385
	E.v.not a.	4,745	35,021	0,000	0,987	0,208	0,564	1,409
H2	E.v.a.	6,660	54,000	0,000	1,795	0,269	1,255	2,335
	E.v.not a.	6,461	41,483	0,000	1,795	0,278	1,234	2,356
H3	E.v.a.	7,029	54,000	0,000	1,888	0,269	1,350	2,427
	E.v.not a.	6,857	43,945	0,000	1,888	0,275	1,333	2,444
H4	E.v.a.	3,873	54,000	0,000	0,692	0,179	0,334	1,051
	E.v.not a.	3,840	50,542	0,000	0,692	0,180	0,330	1,054
H5	E.v.a.	5,106	54,000	0,000	1,471	0,288	0,893	2,048
	E.v.not a.	5,111	53,047	0,000	1,471	0,288	0,893	2,048
E. v. a. - Equal variances assumed								
E. v. not a. - Equal variances not assumed								

Pro účely ověření hypotéz byl použit t-test pro dva nezávislé výběry se stejným rozptylem (pro první, druhou a třetí škálu) i s různým rozptylem (pro čtvrtou a pátou škálu). Výsledky t-testu jsou v tabulce označeny tučným písmem.

T-test ukazuje, že oba sledované vzorky se signifikantně liší ve všech sledovaných ohledech. Tento rozdíl se projevil i ve všech škálách, nejvíce ve třetí škále hodnotící vztahy. Té t-test přiřkl nejvyšší hodnotu (7,029), její signifikance je nejnižší (0,000000004) a její průměrný hrubý skór u vzorku K se také nejvíce liší od průměrného hrubého skóru u vzor P (1,888). Tuto škálu lze tedy označit za nejsilnější škálu metody.

Signifikance u jednotlivých škál prokazuje potvrzení u všech pěti hypotéz na hladině devadesáti devíti procentní hladině významnosti – $\alpha = 0,01$.

- H₁: Koučování zvyšuje efektivitu práce více než poradenství – hypotéza potvrzena, signifikance - 0,000007301.
- H₂: Koučování přispívá ke zlepšení komunikace na pracovišti více než poradenství – hypotéza potvrzena, signifikance - 0,000000015.
- H₃: Koučování přispívá ke zlepšení vztahů na pracovišti více než poradenství – hypotéza potvrzena, signifikance - 0,000000004.
- H₄: Koučování přispívá ke zvýšení profesního sebehodnocení více než poradenství – hypotéza potvrzena, signifikance - 0,000344317.
- H₅: Koučování přispívá ke zvýšení pocitu osobní odpovědnosti více než poradenství – hypotéza potvrzena, signifikance - 0,000004483.

3. Diskuse

V empirické části diplomové práce jsem se zaměřila na problematiku koučování ze dvou různých úhlů pohledu. V kvalitativním výzkumu jsem vedla polostrukturované rozhovory s předními českými kouči a následně analyzovala jejich výpovědi. Kvantitativní výzkum se zaměřil na osoby, které metodu koučování využily v rámci svého profesního rozvoje a staly se klienty koučů. Výpovědi těchto lidí o přínosu, který pro ně koučování znamenalo, jsem ve výzkumu porovnávala s výpověďmi jedinců, kteří své profesní kompetence rozvíjí využíváním služeb profesionálního poradenství.

V rámci kvalitativního výzkumu bylo díky rozhovorům s kouči zjištěno mnoho cenných informací. Kouči vypovídali o principech koučování, o koučovacím procesu, o principech, z nichž vychází různé styly koučování. Hovořili o nejčastějších tématech, s nimiž se ve své praxi setkávají, o tom, kolik vzájemných setkání mezi klientem a koučem je nutné uskutečnit, aby klient našel sám v sobě řešení. Tématem rozhovorů byla také důležitost osobnosti kouče, jeho klíčové kompetence nebo přínos týmového koučování.

Jsem si vědoma toho, že výsledky mého kvalitativního výzkumu nepodávají komplexní obraz o dané tématice. Problematika koučování je nesmírně rozsáhlá a v rámci diplomové práce je velmi těžké ji v celé její šíři postihnout. Jsem si vědoma i toho, že počet koučů, s nimiž jsem na výzkumu spolupracovala, je malý. Z tohoto důvodu by bylo odvážné zobecňovat závěry, které jsou výsledkem výzkumu.

Rozšíření vzorku by však vyžadovalo větší časové možnosti. Kouči, s nimiž jsem rozhovory vedla, byli ve většině případů velice vytížení lidé. Na výzkumu bylo ochotno spolupracovat více osob, než tvořilo výsledný vzorek. S těmito kouči se mi ovšem po dobu šesti nebo osmi týdnů, po kterou

probíhal sběr dat, nepodařilo shodnout na volném termínu, v drtivé většině kvůli jejich nabitému programu a častým pobytům v zahraničí.

Uvědomuji si také, že by můj kvalitativní výzkum mohl mít větší vypovídající hodnotu, pokud by způsob vedení rozhovoru byl nastaven trochu jiným způsobem. Tento problém se běžně řeší metodou „předvýzkumu“ nebo pilotáže. Během tohoto přípravného zkoumání se doladí nesrovnalosti, které se při něm objeví. Vzniká prostor před samotným zkoumáním „doladit“ nesrovnalosti, upravit otázky nebo jejich pořadí. V případě mého výzkumu ovšem podobná pilotáž nebyla možná vzhledem k určité exkluzivitě vzorku, s nímž jsem pracovala. Nebylo možné se s některým z koučů nejprve zkušebně sejit, vyzkoušet strukturu rozhovoru a výslednou podobu potom upravit.

Ve svém kvalitativním výzkumu jsem v dotazníkovém šetření zkoumala, za jak efektivní považují proces koučování lidé, kteří jím prošli jako klienti. Pro tento účel byl sestaven dotazník, který se zaměřoval na pět aspektů profesního rozvoje, a to na výkon, komunikaci, vztahy, sebehodnocení a odpovědnost. Bylo formulováno pět hypotéz, každá z nich byla zaměřena na jednu z těchto oblastí. Podobný dotazník byl administrován i jiné skupině osob, lidem, jejichž potenciál je na pracovišti rozvíjen odborným poradenstvím. Výsledky výzkumu potvrdily všech pět na počátku vytyčených hypotéz.

Můj kvantitativní výzkum se potýká s podobným problémem jako kvalitativní, a tím je velká specifická osob, na kterých byl prováděn. Opět se nejednalo o výběr z běžné populace, ale úzkou skupinu lidí, které byl dotazník adresován.

Co se týká klienty koučů, zobecnitelnost jejich výpovědí by mohla být zpochybněna právě způsobem jejich výběru. Mohlo tak ze strany koučů dojít třeba i k nevědomé volbě klientů, se kterými měli dobré zkušenosti, u nichž

kouči věděli, že tito lidé prošli procesem koučování s dobrými výsledky. Data dotazníku se tímto způsobem mohla posunout k vyšším hodnotám.

I výběr vzorku do druhé skupiny respondentů se může zdát problematický. Na rozdíl od koučovaných osob, které byli do výzkumu navrženy z různých stran, od různých koučů, klienti poradenství jsou zákazníky jedné specifické poradenské firmy. Jimi udávané výsledky jsou tím pádem vztahovány na jednu specifickou firmu, jeden přístup, se kterým mají respondenti zkušenost.

Tato opětovná specifická vzorku navíc opět zapříčinila poměrně malý počet respondentů. Z tohoto důvodu se výsledky mého kvantitativního výzkumu nedají podkládat za obecně platné.

Oblasti, na které byl dotazník zaměřen, a škály, s nimiž pracoval, jsem vybrala ze seznamu oblastí profesní sféry života, který uvádí John Whitmore. Jiné škály, např. škála komunikace, byla zařazena díky tomu, že byla kouči často zmiňována jako jedna ze schopností, která se díky koučování zlepšuje. O výběru právě těchto škál je možné diskutovat. Jiným způsobem, jak je vymezit by mohlo být nechat specifikovat jednotlivé škály přímo kouči a nechat je následně ověřovat jejich klienty. Tento postup opět nebylo možné uskutečnit z časových důvodů a kvůli nemožnosti sejít se s kouči dvakrát, jak by tento postup v optimálním případě vyžadoval.

I přesto, že jsem si vědoma výše popsaných nedostatků, se domnívám, že moje diplomová práce obsahuje podstatné množství informací. Témata, jimiž se v této práci zabývám, mohou v této oblasti posloužit jako podnět pro další zkoumání.

Závěr

Závěrem své diplomové práce se pokusím shrnout její jednotlivé části a nastínit možné směry bádání v této oblasti.

V teoretické části práce jsem vymezila pojem „koučování“, uvedla několik jeho různých definic a zasadila tuto metodu rozvoje do historického a filozofického kontextu. Popsala jsem také některé z přístupů, které mají ke koučování blízko nebo s ním bývají zaměňovány, a zmínila se o jejich odlišnostech. Tento postup směřoval k vymezení koučování jako metody rozvoje člověka, zvláště v profesní oblasti života.

Jako podnět k dalšímu bádání se mi jeví právě vztah koučování k příbuzným oborům, mezi něž v práci řadím poradenství, školení, mentoring a psychoterapii. Všichni kouči, participující na mém kvalitativním výzkumu, se vyjádřili ve smyslu příbuznosti koučování a psychoterapie, všichni prošli některou z forem terapeutického výcviku. Koučování z terapeutických přístupů velmi těžší. Z tohoto důvodu pokládám za podnětné se touto otázkou dále zabývat.

V empirické části práce jsem dále hovořila o různých typech koučování, o jeho procesu a principech. Velký prostor dostala kapitola pojednávající o osobnosti kouče a jeho roli v souvislosti na postavení ve firmě. Toto téma by si jistě také zasloužilo obširnější zpracování. Důležitost osobnosti kouče v procesu koučováním byla další z věcí, na které v rámci kvalitativního výzkumu se shodli všichni kouči. Další bádání tímto směrem by mohlo vést k větší specifikaci vlastností a kompetencí dobrého kouče. I téma „externí vs. interní kouč“ v sobě má podle mého názoru velký potenciál pro další zkoumání. V České republice stále není běžná pozice interního kouče, další zkoumání v této oblasti by mohlo pomoci osvětlit výhody tohoto typu pracovní pozice.

Empirická část této diplomové práce se skládá ze dvou výzkumů – kvalitativního a kvantitativního.

V popisu kvalitativního výzkumu jsem uvedla výsledky, které jsem sestavila na základě analýzy polostrukturovaných rozhovorů s kouči.

Kvantitativní výzkum se v dotazníkovém šetření soustředil na pohled z druhé strany, tedy na to, jak dopady procesu koučování hodnotí osoby koučované. Data sebraná od klientů koučů byla srovnávána s údaji od klientů poradenství. Z výzkumu vyplynulo, že koučované osoby hodnotí tento proces jako signifikantně více přínosný. Potvrdilo se všech pět hypotéz, které byly stanoveny na začátku výzkumu.

Odborníci předpokládají, že rozmach koučování leží patrně ještě před námi a s ním i jeho další diverzifikace. Jedním z argumentů, které hovoří pro tento názor, je stále se zvyšující životní úroveň lidí západní civilizace. Ta s sebou – v souladu s Maslowovou hierarchií potřeb – nese větší potřebu osobního růstu, potřebu sebeaktualizace, protože potřeby na nižších stupních pyramidy potřeb jsou již v dostatečné míře uspokojovány.

V souladu s tímto přesvědčením se jeví i předpokládaný nárůst nároků na profesi koučování a na odbornou způsobilost koučů. Dá se předpokládat posilování role asociací koučů, zvyšování hodnoty odborných akreditací, mezinárodních certifikací apod.

Přála bych si, aby tato práce posloužila lidem, kteří hledají o koučování krátké, ucelené pojednání. Stejně tak budu potěšena, pokud přispěje k lepšímu porozumění tomu, co koučování je, jakým způsobem lidi rozvíjí a kde všude může být prospěšné.

Seznam literatury

ADAMS, Joe. Coaching v. mentoring. *Training Journal*. 2010, vol. 3, no. 1, s. 68-70. ISSN 1465-6523.

ALTMAN, Wilf. Executive Coaching Comes of Age. *Engineering Management*. 2007, vol. 17, no. 5, s. 26-29. ISSN 09607919.

ANZENBACHER, Arno. *Úvod do filosofie*. 2. přeprac. vyd. Praha : Portál, 2004. 377 s. ISBN 80-7178-804-X.

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.

Bible : Písmo svaté Starého a Nového zákona. 10. vyd. Praha : Česká biblická společnost, 1995. 1152 s. ISBN 80-85810-07-7.

BIRCH, Paul. *Koučování*. 1. vyd. Brno : CP Books, a.s., 2005. 97 s. ISBN 80-251-0581-4.

BISWAS-DIENER, Robert. Personal Coaching as a Positive Intervention. *Journal of Clinical Psychology*. 2009, vol. 65, no. 5, s. 544-553. ISSN 00219762.

CARROLL, John. *Humanismus : zánik západní kultury*. 1. vyd. Brno : Centrum pro studium demokracie a kultury, 1996. 199 s. ISBN 80-85959-13-5.

Česká asociace koučů [online]. 2008 [cit. 2009-12-16]. Česká asociace Koučů. Dostupné z WWW: <<http://www.cako.cz/index.php?lang=cz>>.

Česká asociace koučů [online]. 2008 [cit. 2009-12-16]. Etický kodex České asociace koučů. Dostupné z WWW: <<http://www.cako.cz/index.php?ckat=14&lang=cz>>.

DE PREE, Max. *Umění vést*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1995. 158 s. ISBN 80-85603-74-8.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost : příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha : Karolinum, 2000. 374 s. ISBN 80-246-0139-7.

DOWNEY, Miles. *Effective Coaching*. 2. vyd. New York : Texere, 2003. 223 s. ISBN 1587991721.

Expertní skupina Callisto [online]. 2005 [cit. 2010-03-30]. Vše, co jste chtěli vědět o koučování a báli jste se zeptat. Dostupné z WWW: <<http://www.expertcallisto.com/download/callisto-skladacka-mail.pdf>>.

Extima [online]. 2008 [cit. 2009-12-16]. Co je koučování. Dostupné z WWW: <<http://www.extima.org/cz/any.asp?page=koucovani>>.

FAJMONOVÁ, Dana. *Psychologické aspekty osobního rozvoje*. Praha, 2005. 119 s. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Katedra psychologie.

FERJENČÍK, Ján. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu : jak zkoumat lidskou duši*. 1. vyd. Praha : Portál, 2000. 256 s. ISBN 80-7178-367-6.

GALLWEY, W. Timothy. *Inner Game pro manažery : tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. 2. dopl. vyd. Praha : Management Press, 2010. 258 s. ISBN 978-80-7261-213-0.

GALLWEY, W. Timothy. *Tajemství vysoké pracovní výkonnosti : metoda Inner Game*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. 255 s. ISBN 80-7261-115-1.

GALLWEY, W. Timothy. *The Inner Game* [online]. 2009 [cit. 2010-03-30]. What Is the Inner Game?. Dostupné z WWW: <<http://theinnergame.com/about-2/>>.

GALLWEY, W. Timothy. *The Inner Game of Tennis : the Classic Guide to the Mental Side of Peak Performance*. New York : Random House Trade Paperbacks, 2008. 142 s. ISBN 978-0-679-77831-8.

GERGEN, Kenneth J. *An Invitation to Social Construction*. 2. vyd. London : SAGE Publications Ltd., 2009. 200 s. ISBN 978-1-4129-2300-2.

GILLIE, Marion. Commentary III : Applying Gestalt Theory to Coaching. *Gestalt Review*. 2009, vol. 13, no. 3, s. 254-260. ISSN 10848657.

GROSAMOVÁ, Naďa. *Česká asociace koučů* [online]. 2009 [cit. 2009-12-16]. Otázka důvěry a etiky v koučování. Dostupné z WWW:

<<http://www.cako.cz/dokumenty/Grosamova%20Nada%20Otazka%20duvery%20a%20etiky%20koucovani.pdf>>.

HARTL, Pavel; HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha : Portál, 2000. 774 s. ISBN 80-7178-303-X.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum : základní teorie, metody a aplikace*. 2. aktualiz. vyd. Praha : Portál, 2008. 408 s. ISBN 978-80-7367-485-4.

HENDL, Jan. *Přehled statistických metod : analýza a metaanalýza dat*. 3. přeprac. vyd. Praha : Portál, 2009. 696 s. ISBN 978-80-7367-482-3.

International Coach Federation [online]. 2010 [cit. 2010-03-16]. Find a Coach. Dostupné z WWW: <<http://coachfederation.org/find-a-coach/>>.

JULES, Claudy. Feedback as a Unit of Work : a Data-Driven Approach to Organizational Coaching. *OD Practitioner*. 2009, vol. 41, no. 3, s. 8-12. ISSN 10862609.

KAUFFMAN, Carol; BACHKIROVA, Tatiana. The Evolution of Coaching : an Interview with Sir John Whitmore. *Coaching : an International Journal of Theory, Research and Practice*. 2008, vol. 1, no. 1, s. 11-15. ISSN 17521882.

KAZDOVÁ, Alena. Etický kodex je určený i zadavatelům a klientům. *HR Management* [online]. 2009, 3/09, [cit. 2010-03-05]. Dostupný z WWW: <http://www.hr-server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=848&o_id=1466>.

KILBURG, Richard R.; DIEDRICH, Richard C. *The Wisdom of Coaching : Essential Papers in Consulting Psychology for a World of Change*. 1. vyd. London : American Psychological Association, 2007. 436 s. ISBN 978-1-59147-787-7.

LOCKE, Ann. Developmental Coaching : Bridge to Organizational Success. *Creative Nursing*. 2008, vol. 14, no. 3, s. 102-110. ISSN 10784535.

LUCIANI, Joseph, J. *The Power of Self-coaching : the Five Essential Steps to Creating the Life You Want*. New Jersey : Wiley & Sons, 2004. 243 s. ISBN 0-471-46360-4.

MALONE, Paul B. *Mějte je rádi a ved'te je : jak vést lidi. Kniha pro každého*. 1. vyd. Praha : Práce, 1991. 177 s. ISBN 80-208-0235-5.

MASCIARELLI, James P. Less Lonely at the Top. *Management Review*. 1999, vol. 88, no. 4, s. 58-61. ISSN 0025-1895.

MERUNKOVÁ, Jana. *Performance Tuning : ...vše potřebné již máte, jen o tom ještě nevíte...* [online]. 2007 [cit. 2010-03-05]. Koučování v manažerské praxi. Dostupné z WWW: <<http://www.performancetuning.eu/cs/media/koucovani-v-manazerske-praxi/>>.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.

NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie*. 1. vyd., dotisk. Praha : Academia, 2004. 590 s. ISBN 80-200-1290-7.

O'BRIENOVÁ, Paddy. *Pozitivní řízení : asertivita pro manažery*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2003. 212 s. ISBN 80-7261-077-5. ještě nemám uvedenou citaci v textu

O'CONNOR, Joseph; LAGES, Andrea. *Coaching with NLP : How to Be a Master Coach*. London : Element, 2004. 240 s. ISBN 0007151225.

OLSON, Merry Lee; MILLER, Linda; HOMAN, Madeleine. *Coaching.com : Transforming Organizations One Life at a Time* [online]. 2003 [cit. 2009-12-16]. What Is Coaching?. Dostupné z WWW: <<http://www.coaching.com/Marketing/Common/newsrwhatiscoaching.htm>>.

PARMA, Petr. *Umění koučovat : systematické koučování ve firmě, rodině a škole pro kouče i koučované, studenty, odborníky i veřejnost*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2006. 222 s. ISBN 80-86851-34-6.

PETRÍČEK, Miroslav. *Úvod do (současné) filosofie : 11 improvizovaných přednášek*. 4. upr. vyd. Praha : Herrman a synové, 1997. 178 s.

PLHÁKOVÁ, Alena. *Dějiny psychologie*. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 328 s. ISBN 80-247-0871-X.

PROCHASKA, James O.; NORCROSS, John C. *Psychoterapeutické systémy : průřez teoriemi*. Praha : Grada, 1999. 479 s. ISBN 80-7169-766-4.

REITEROVÁ, Eva. *Základy statistiky pro studenty psychologie*. 3. upr. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého, Filozofická fakulta, 2003. 92 s. ISBN 80-244-0654-3.

RIETHOF, Norbert. *Koučování : determinanty efektivnosti*. Praha, 2004. 92 s. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Katedra psychologie.

ROGERS, Carl Ransom. *Způsob bytí : klíčová témata humanistické psychologie z pohledu jejího zakladatele*. 1. vyd. Praha : Portál, 1998. 292 s. ISBN 80-7178-233-5.

SELTENREICH, Radim. *Právní humanismus jako výraz evropského vývoje (se zvláštním zřetelem k dění na univerzitách)*. 1. Praha : Karolinum, 1996. 270 s. ISBN 80-7184-160-9.

SENECA, Lucius Annaeus. *O duševním klidu*. 2. vyd. Praha : Arista, 2004. 394 s. ISBN 80-86410-43-9.

SLEPIČKA, Pavel. *Psychologie koučování*. 1. vyd. Praha : Olympia, 1988. 175 s.

STACKE, Edouard. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 154 s. ISBN 80-247-0937-6.

STARR, Julie. *The Coaching Manual : the definitive Guide to the Process, Principles and Skills of Personal Coaching*. 1. vyd. Harlow : Pearson Education Limited, 2003. 223 s. ISBN 0-273-66193-0.

STRAUSS, Anselm L.; CORBINOVÁ, Juliet. *Základy kvalitativního výzkumu : postupy a techniky metody zakotvené teorie*. 1. vyd. Boskovice : Albert, 1999. 196 s. ISBN 80-85834-60-X.

ŠNÝDROVÁ, Tereza. *Psychologické aspekty koučování*. Praha, 2000. 116 s. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Katedra psychologie.

ŠTIKAR, Jiří, et al. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha : Karolinum, 2003. 464 s. ISBN 80-246-0448-5.

The Ken Blanchard Companies : The Leadership Difference [online]. 2010 [cit. 2010-03-16]. What Does a Coach Do?. Dostupné z WWW:
<https://coaching.com/public/Find_Answers/Coaches_Do/>.

The Ken Blanchard Companies : The Leadership Difference [online]. 2010 [cit. 2010-03-16]. What Does a Coach Not Do?. Dostupné z WWW:
<https://coaching.com/public/Find_Answers/Coaches_Dont/>.

VYMĚTAL, Jan. *Rogersovská psychoterapie*. 1. vyd. Praha : Československý spisovatel, 1996. 216 s. ISBN 80-202-0605-1.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 118 s. ISBN:978-80-247-2361-7.

WHITMORE, John. *Koučování : rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2004. 186 s. ISBN 80-7261-101-1.

WITHWORTH, Laura, et al. *Co-active Coaching : New Skills for Coaching People toward Success in Work and Life*. 2. vyd. Mountain View : Davies-Black Publishing, 2007. 312 s. ISBN 978-0-89106-198-4.

ZEUS, Perry; SKIFFINGTON, Suzanne. *The Coaching at Work Toolkit : a Complete Guide to Techniques and Practices*. Roseville : McGraw-Hill, 2002. 336 s. ISBN 0074711032.

Přílohy

Příloha č. 1: Přepisy rozhovorů s kouči

Rozhovor č. 1

Diplomandka: Já bych Vás nejdřív požádala o Vaše stručné představení, jestli byste mohla zmínit jak dlouho už se koučování věnujete, kolik zhruba za měsíc koučovacích sezení průměrně máte?

Kouč: Koučuju od roku 1996. Jsem akreditovaná koučka třetího stupně u Česká asociace koučů, kterou jsem spoluzakládala. Koučuju jednotlivce i týmy. Kolik lidí koučuju týdně v průměru? Někdy koučuju celé týmy, tak to naroste. Tak já si myslím, že takových šest koučovacích sezení týdně. Formálním vzděláním jsem psycholožka. Pracuji i na všeobecných tématech ať je to výkonové koučování nebo je to osobní koučování, life coaching.

D: Já bych položila nejzákladnější otázku a to jak byste definovala koučování, co to podle Vás je a v čem je jeho podstata?

K: Definice koučování jsou různé. Je to o provázení člověka, hledání svých vlastních sil, podněcování otázkami k objevování a aktivizování osobního potenciálu.

D: V čem si myslíte, že je podstata? Jak této aktivizace koučování dosahuje koučování?

K: Je to práce na sobě.

D: A jakým přístupem tedy koučování aktivizuje ty možnosti klienta, které chce on chce probudit v sobě?

K: Myslíte koučování jako věda nebo koučové?

D: Koučování jako metoda.

K: Koučování má nejrůznější metody a záleží na kvalifikaci kouče, jak to umí užít... určitou metodu, určitý styl práce, přímo pro toho člověka, aby ten člověk s tím dokázal zacházet, aby ho to podněcovalo, aby mu to umožňovalo v podstatě podpořit chuť, udělat nějakou změnu, udělat nějaký krok jinak než obvykle. Ale těch metod je celá řada. To není jenom ta otázka, která se vždycky uvádí, ta podněcující otázka, která dá člověku podnět měnit osobu, přemýšlet.

D: Jaké jsou ještě jiné metody, které metody používáte při své práci s klientem?

K: To má každý kouč jako svoje know-how.

D: Takže to mi nepovíte.

K: Ne. Je to různé a ani bych vám teď nedokázala říct, třeba vizualizační techniky. A mě to napadne třeba až v tu chvíli když pracuji s tím člověkem. Víte, to je velmi různé, koučování stejně jako terapie se odvíjí od toho, že to musíte znát dobře to řemeslo. Pak se to odvíjí podle toho, jaká je ta situace práce s tím člověkem, to je věc okamžiku. To sladění se s tím člověkem. V podstatě nemůžete mít připravené ty nejlepší otázky. Protože ta otázka vzniká z odpovědi toho koučovaného. Je hrozně těžký tohle. První, co já učím mladé kouče je, jak v podstatě se myšlenkově synchronizovat s koučovaným. Musíte přijít na algoritmus přemýšlení toho člověka. Pak přijdete na to, která otázka je zrovna pro něj dobrá.

D: Dají se rozlišit proudy v koučování?

K: Je spousta škol v Čechách i ve světě. Koučování je velmi živá disciplína, která se ještě vyvíjí, takže může to být jako v terapii, můžete být zaměřen úzce, jednou školou, nebo můžete mít eklektický přístup. Je řada koučů, ale i terapeutů, který třeba v té práci pracují podle toho, jak cítí, že potřebuje klient. Řada koučů má výcviky v různých směrech.

D: Jaké jsou třeba ty směry?

K: V Čechách je hodně systemika. A pak se rozvíjí ve světě teď něco, čemu se říká spirituální typ coachingu, tam patří neurolingvistické programování jako jedna z koučovacích metod. Pak je psychologický coaching. Pak třeba byznys coaching, takový tvrdý coaching, jede na ty data, na výsledky. Pak je life coaching... Můžete koučovat tomu člověku výkonnost. Pak je třeba situační coaching, který můžou dělat i manažeři. Můžete jako rodič koučovat své dítě situačně, můžete ho učit zavázat si tkaničku. Je to nejrozličnější. Teď jsem četla někde v reflexu, že existuje i sexuální coaching, tak jsem trochu koukala, čím vším se dá žít (smích).

D: A kam byste zařadila sama sebe?

K: Do psychologického koučování, já koučuji psychologicky.

D: Jaká je v tom míra direktivity kouče vzhledem ke klientovi?

K: Jak to myslíte?

D: Tak například vím, že v systemickém koučování kouč opravdu jenom pokládá otázky. Na druhé straně jsem slyšela i o koučích, kteří za klientem přichází s radami.

K: To ale pak není kouč. S radami přichází konzultant.

D: Jak velkou roli v procesu koučování hraje osobnost kouče? Jakými vlastnostmi by měl kouč disponovat?

K: Osobnost kouče hraje roli velkou. Hlavně by to měla být stabilizovaná osobnost se sebereflexí. Měl by to být člověk s životní zkušeností. Ve světových měřítkách se uvádí, že nejúspěšnější kouč je žena nad pětatřicet let.

D: A nějaká extroverze/introverze tam hraje roli třeba?

K: Jestli jste extrovert nebo introvert... To už je trošku zapomenutá záležitost. Spíš je to o sociabilitě, ne o extroverzi nebo introverzi. Tam to musí být člověk, který má zvládnutého sám sebe, který má dostatek sebereflexe. To je vždycky důležité, aby uměl se sebou pracovat, aby měl rozhled, životní zkušenost, aby byl vzdělaný. To je důležité. A aby, když třeba nemá psychologickou erudici, aby si vybral ten směr koučování, aby tu oblast, kterou bude koučovat, zvládl.

D: Jaké je nejčastější téma nebo problém, se kterými se na Vás klienti obrací?

K: Já bych nepoužívala slovo „problém“, nevymezovala bych to negativně. Klient může prostě hledat nové podněty, nová východiska, nový směr, kterým si nasměruje život – prototyp úspěšného muže s rodinou, čtyřicet dva let, má takové ty statutární věci zajištěné, je na poměrně vysokém postu a už nemá chuť stoupat dál. Hledá, co bude jeho další smysl života, s čím by měl začít zacházet, co je to, co by chtěl vlastně dělat. Dál to jsou problémy v komunikaci. Nebo jak líp zvládat fungování v týmu lidí jako vedoucí. Témata jsou nejrozličnější. Rozhodnutí třeba. Teď aktuálně mám klienta, který se rozhodoval, jestli se nechá dál zaměstnávat nebo se vydá cestou podnikání, a přišel na to, že nejdříve musí vyřešit určité věci sám v sobě. Přišel na to, že tou stěžejní věcí je jeho „Já“. Jsou to věci, které se týkají velmi niterného vnímání sebe samého. To je třeba záležitost psychologického koučování. Ale není to terapie.

D: Jaká je častá tematika v profesní oblasti, když pracujete pro top manažery atd.?

K: To je otázka... Některé firmy vůbec nechtějí koučovat vršek, ale naopak střední management, protože potřebují něco v té firmě rozpohybovat. Takže oni většinou vypíší tu možnost pro nejrozličnější lidi, ty ohraňují, vyberou koučovací firmy, tam se koučové seřadí podle toho, na koho se specializují, na jakou vrstvu a ti lidé si volí. Ti si vybírají sami svého kouče, kdo je zaujme. Vezmou to podle životopisu nebo referencí, mají příležitost se setkat třeba se třemi kouči a pak se rozhodnou, s kým budou spolupracovat. Takhle to funguje.

D: A pokud se jedná o týmové koučování?

K: Tam hodně pracujeme na týmové komunikaci, na jejím růstu, na tom, jak ti lidé fungují mezi sebou. Máme k tomu ten vizualizační podklad. To trvá třeba půl dne.

D: A pracujete s týmem pouze jenom jako s týmem nebo i s těmi lidmi individuálně?

K: Abych pracovala s jednotlivci, to ne. Mě platí ta firma na práci se skupinou a pokud někdo potřebuje individuální koučování, tak si o něj musí požádat, ale jeho téma není součástí témata skupiny. A tam se musíme rozhodovat, jestli do toho individuálního koučování půjdeme, když pracujeme s tím týmem. Ale to je případ od případu, to se nedá zobecnit.

D: Jak dlouho pracujete průměrně s jedním klientem, například na tématu komunikace?

K: S jednotlivcem záleží na kontraktu. Většinou s tím člověkem pracuji v rámci šesti až deseti sezení, které trvá většinou devadesát minut. Po pěti sezeních si třeba dáme pauzu, protože ten člověk to potřebuje prožít, potřebuje čas, protože ta intervence koučování je poměrně silná. Pak to není o člověku, ale o tématu, o kontraktu, který se koučuje. Ten kontrakt někdy může být na jedno sezení. Nebo na deset. záleží na síle toho kontraktu. A pak ti lidé třeba přijdou za dva roky. Je před nimi třeba něco nového, co už sami, svým vlastním sebekoučováním nezvládají. A s nimi dál pracuji. Takže se s tím klientem setkáváme třeba pět let, každého půlroku. Já jinak koučuji nejenom na přímo, ale i třeba po skypu nebo po telefonu.

D: Jaká jsou kritéria úspěšnosti? Jak klient pozná, že už Vás nepotřebuje?

K: To se zeptejte klientů. Já koučování nekončím, to končí klient. A je to známka toho, že... my už oba dva tušíme, že to k tomu spěje, samozřejmě, ale to slovo je na něm. To je znak toho, že už je v tom pevný. On řekne: „Já už mám pocit, že už je to všechno probrané, že tomu rozumím, že tu cestu najdu už sám.“

D: A pak, když je vidíte třeba po těch dvou letech, vracejí se k tomu tématu nebo přicházejí s něčím novým?

K: Koučování není terapie, tam není takové to cyklení. Když máte hranici normality, tak koučování se pohybuje nad ní, terapie pod ní. Když přijde někdo, kdo má fakt problém vnitřní, který potřebuje terapii... protože je rozdíl mezi tím, když člověk řekne: „Já jsem koučovanéj,“ nebo „Já chodím na terapii.“ Někdy ti lidé, když to mají profesně, ve firmě se koučuje, tak ti lidé se k tomu utečou. A to už pak záleží na profesionální erudici toho kouče, aby s ním identifikoval, o čem jeho problém je. Ale nikdy se koučování nesmí zaměňovat s psychoterapií. V terapii se někdy jedná o diagnózu, je to velice

specializovaný přístup. A kouč nemá předepsané vzdělání. To si žádný kouč nemůže vzít na triko. Já jsem taky terapeut, ale když ke mně někdo přijde se zadáním na koučování, tak mu třeba dám kontakt na kolegu. Může se vrátit, ale na koučování. Když mě někdo primárně osloví jako terapeuta, tak s ním budu primárně pracovat jako terapeut.

D: Nedělá Vám problémy mezi tím přepínat.

K: Ne. To je míra té vnitřní profesionality. Já víc koučuju, než dělám terapii. Ale v podstatě mým základem je rogersovská psychoterapie, tou se zabývám od devadesátých let, jsem jeden z prvních lidí, který tady měl výcvik.

D: Jak často se do profesního koučování míchají osobní témata?

K: Ti klienti si to dost často hlídají, zvlášť pokud koučování probíhá v koučovací triádě, tak ty firmy to dost často hlídají, aby ti lidé řešili věci pracovního charakteru. Ale přicházejí i lidi s osobními problémy na koučování. Jinak v koučování se zadává kontrakt a na tom kontraktu se pracuje. A když se ukáže, že není pevný, silný, že je to zástupná záležitost, tak se pracuje na tom, o čem je ta zástupná záležitost. A když se řeší třeba konflikty... člověk je konfliktní, nervózní a objeví se, že je třeba v rozvodovém řízení, tak já ho nekoučuju jako manžela manželky, který se rozvádí, ale jak zvládnout tuhle tíživou životní situaci tak, aby ho to nestálo kariéru. Takže je to pořád o kontraktu.

D: Nakolik musí být kouč odborníkem na profesní oblast klienta?

K: Ne. On musí být hlavně odborníkem na proces koučování. Musí se umět dobře ptát. A když by byl odborníkem, tak někdy má tendenci to řešit, může pokládat manipulativní otázky. Třeba v Americe na začátku osmdesátých let byl dělaný velký výzkum na to, který terapeutický směr je nejlepší, nejúčinnější. Výsledek byl, že je to úplně jedno, který směr si člověk k terapii vybere, ale že záleží na tom, jak to ten terapeut umí. Každý směr má výsledek, když ho dělá erudovaný člověk. Nemusíte být odborník v jeho oboru. Musíte dobře umět svoji práci, musíte tomu rozumět, musíte mít pokoru před tím člověkem, přemýšlet o tom, co říká, musíte mu naslouchat a položit otázku. Pak je tvrdý byznys coaching. Tam člověk chce jenom odpověď – co si má počnout se situací, která se objevila. Já se poměrně bráním tomu pojmu „byznys coaching“ a vidím tam spíš pojem „mentoring“. To je ten, který už zažil a zná a může se rozdělit o svojí vlastní zkušenost s tou danou oblastí. To je mentorování a to je v pořádku, tam platí ta rada, tam platí váš osobní názor. Kdežto v koučování to není, tam ten člověk musí povolit své vlastní cíle. Ne přemýšlet nad osobou kouče, co mu to vlastně říká a jestli to, co mu říká, může použít ve své vlastní praxi. Já tam vůbec nevkládám svůj názor na tu věc, na to ani nemám čas si vytvářet názor a hodnocení. Musím se jen soustředit na toho člověka. Někdy se stane, že se na něj tak soustředím, že se vyděším, když moje asistentka zaklepe na dveře, že už máme končit, protože přestanu sledovat čas.

D: A nemůže Vás to trochu diskvalifikovat v očích klienta, když třeba nerozumíte určitým pojmům nebo vztahům, které fungují uvnitř firmy?

K: Většinou se ten slang těch firem naučíte, ale proto, aby si ten člověk otevřel své síly, tak to nepotřebujete. On si mě vybral a ví proč.

D: Děkuji za rozhovor.

Rozhovor č. 2

D: Já bych Vás na začátku poprosila, jestli se můžete stručně představit a říct, jak dlouho se koučování věnujete.

K: Ohledně mého představení... to si najdete na internetu nebo v mojí knížce, to je asi zbytečné tady teď rozebírat. Koučuju dá se říct od roku 1993, minimálně od té doby to fakturuju klientům. Je otázka, jestli to, co jsem dělal před tím, bylo od té činnosti po roce 93 odlišné, já bych řekl, že ne. Nicméně od roku 1993 fakturuji klientům jako koučování. Od roku 1995 potom dělám výcviky.

D: Dovedl byste říct, kolik máte průměrně sezení za týden nebo za měsíc?

K: Teď už skoro žádné. Já nemám žádnou hranici mezi koučováním a psychoterapií. Tam ta hranice je nesmyslná a úplně zbytečná. Má jediný smysl a to je – když dělám psychoterapii, tak si ji hlídám tím, že kontroluju, do kterých oblastí nechodíme, to znamená, že to, na čem pracujeme, není primárně určené k tomu, aby se řešily nějaké profesionální otázky. Tím já to odlišuju a tím se odlišuju ovšem od komerčního koučování a tím spíš od takzvaného life coachingu. To koučování je trošku jako virus. Je to v dnešní stažené a superkontrolující době – my žijeme v éře obrovské sociální kontroly z různých stran, tak taková ta myšlenka kočovská jako respekt k člověku jako nechat to spíš na něm a podpořit ho je nádherná, nicméně masově nesmyslná. Protože jestliže všichni lidé na této planetě najednou budou kompetentní, tak se zhroutí ekonomika, zhroutí se sociálnost, spadne to všechno. Takže to je všechno v takovém paradoxu podivném, nicméně ta myšlenka je atraktivní jako kdysi byly humanistické myšlenky, které dopadly, jak dopadly, a proto do toho jde každý – a to neříkám kriticky, mně se to líbí, ale díky tomu je v tom neuvěřitelný zmatek. Takže dneska už v podstatě nekoučuju, už mě to nebaví, už jsem si vyhrál. Ale mám za sebou 15 000 až 20 000 koučování.

D: Co je podle Vás koučování a v čem spočívá jeho podstata?

K: To je všechno v knížce. Četla jste ji?

D: Četla, ale potřebovala bych to do svého výzkumu slyšet teď od Vás.

K: No, já vám neřeknu nic jiného, než co jsem napsal tam. Vy si tu knížku můžete vzít jako součást tohoto interview. Takže tam, kde vám nejsem schopen říct nic nového, než co je v té knížce, tak se odvolám na ni. Já v ní přesně definuju, co je principem koučování obecně, jak se k tomu staví ostatní obory a podobně. Samozřejmě proto, že jsem odkojen psychoterapií, tka vycházím z tuhle základny psychoterapeutické. Možná podle toho by šla udělat i nějaká kategorizace koučování, i když to je velmi komplikované. Musely by se tam přidat takové ty vyložené utilitární trendy koučování, které jsou velice pragmatické, které začaly někde ve sportu v šedesátých letech a které pak rozvíjel Whitmore. Tak to by byla asi možná pátá kategorie. Jinak tam jdou užít čtyři základní kategorie, které se dneska používají v psychoterapii – čtyři elementární přístupy v psychoterapii – analytický přístup, humanistický, takové to systémové, systemické nebo rodinné a kognitivně-behaviorální. Takhle by šlo kategorizovat i coaching, protože všechny tyhle terapeutické směry se v něčem potkávají, v něčem fungují. A to „něco“ je to, z čeho vychází coaching. Ať je to teoreticky vystláno jakkoliv, tak to, co funguje, jsou věci, které zabezpečují, aby se člověk sám cítil pohodlně, kompetentně, aby měl dost síly přijmout nějakou zodpovědnost a pral se sám za své věci. To je princip koučování. Jsou to takové způsoby přemýšlení především o tom partnerovi, o koučovaném, a z toho pak vycházející metody, postupy, nástroje. Liší se ty mraky coachingu tím, že řada z nich stojí pouze na metodách a na nástrojích, které jsou nějak definovány nebo z nějakých teoretických zdrojů odvozeny. Některé stojí zase vyložené na myšlenkových modelech, na ideových principech, na filozofických východiscích. Takže to je ta škála od jedné strany až po druhou stranu. Nicméně jedno mají společné a to je, že v centru jejich pozornosti je klient, jeho osobnost, jeho kompetentnost, jeho schopnosti a jeho posilování. To je myslím si to pěkné a ušlechtilé na koučování, co se na tom líbí lidem zbitým kontrolou této civilizace, po čem jsou, co možná propojuje ten náš bílý, tvrdý, kontrolující křesťanský svět – protože to těžiště je v katolicismu a ten je hodně hodnotící, hodně kontrolující – svět, který je nastaven na sociální kontrolu a přes různé systémy se člověk s tímhle propojuje a přes to se řídí – se světem, který je především vnitřně orientovaný, ve kterém je odpojování od těchhle sociálních kontrolujících fenoménů, to je svět buddhistický nebo původně hinduistický. A to je to zajímavé na coachingu, že ty ideje, které jsou za ním, tohleto dokáží nějak propojit.

D: A vy si myslíte, že se klient pro svůj zdravý růst potřebuje oprostit od vlivů téhle sociální kontroly?

K: Já neříkám oprostit, ale abychom s ní mohli pracovat, musíme mít nejdřív nějaká výkladová schémata, kterými to vůbec popíšeme, zrealizujeme, víme o tom, to je první věc. Nám obrovsky chybí etika jako původně filozofická disciplína, nástroj ke kritickému myšlení, který nás vede ke kritičnosti, k sebekritičnosti, k pochybování, k tomu, abychom nepodléhali demagogii nebo manipulativní kontrole, kde něco ponecháváme takzvaně vně sebe a přenášíme odpovědnost na nějaké morální řády nebo na náboženství na nějaké theo –prostředky, která nás vede k tomu, abychom my sami byli

kritičtí a my sami se rozhodli, co tedy přijmeme, co budeme akceptovat. To převedeno do vaší otázky je vůbec vědět o sociální kontrole, znát její mechanismy a vědomě se rozhodovat, kde jí podlehnou a kde se na ni vykašlu, kde si tam najdu nějakou enklávu, ve které se vůči ní vymezím, a kde ji úplně odignoruju a půjdu do rizika. Současně je to taky konflikt mezi tradiční, západní, individualistickou psychologií a tou východní kolektivistickou psychologií, protože moderní systémy to nestaví dichotomicky – to je oboje. A čím víc těchto mentálních, duševních i praktických nástrojů máme, tím kompetentněji se můžeme rozhodovat a ve výsledku být zodpovědnější za to, jestli tady něčemu podlehnou a tady ne. Takže tady nejde odignorovat sociální kontrolu, to ani nejde, z toho jsme vznikli, tím jsme se zhumanizovali – jenom díky sociální kontrole. Ti, co ji odvrhli, tvoří hlavní klientelu uzavřených oddělení psychiatrických léčení. A je jim tam dobře, to akorát my s tím máme problémy.

D: Jakou podle Vás hraje v procesu koučování úlohu osobnost kouče? Jaký by měl dobrý kouč být? Jakými vlastnostmi, charakteristikami nebo kompetencemi by měl disponovat?

K: Já bych řekl, že to, co platí pro osobnost psychoterapeuta + jakási ekonomicko-obchodní zralost navíc. To se v klinice moc neakcentuje. Aby to nebyl nějaký naivní levičácký nebo i pravičácký blbec, aby to byl člověk, který ví, že ekonomie je humanitní věda, nikoliv technická nebo matematická, jak se to u nás velmi traduje a do dneška vyučuje, který ví, že základní ekonomické teorie a zákonitosti tak, jak fungují a jsou udělány, fungují na psychologických a psychosociálních principech, ví, že ekonomika je součástí sociální. Takže bych tam dodal, že by tam měla být jakási obchodně-ekonomická kompetence, aby věděl, co je zakázka, kontrakt, smlouva, jak vznikaly smluvní vztahy, protože na tom je koučování postaveno. Bez ohledu na jakékoliv přístupy, pokud vystupují vůči klientovi v té pozici, že sloužím jemu, tak s ním musím mít nějaký kontrakt. Nemám-li kontrakt, tak to znamená, že jsem si udělal sám kontrakt sám ve své hlavě a dělám pak to, co já si myslím, že ten člověk potřebuje. Proto si myslím, že tato kompetence je nezbytná. V klinice není, protože v klinice spousta směrů nezachází s klientem nebo s pacientem jako s partnerem, ale jako s objektem naší profesionality, naší expertnosti, což je proti principům coachingu. Nicméně, pokud ke mně přijde klient, jehož jedinou myšlenkou je to, jestli se zabije ještě dneska večer nebo zítra ráno a jestli se zabije skokem pod vlak v metru a nebo jedem, tak tam se na nějaké pomáhající a podporující a podobné věci vykašlu a půjdu do kontrolního vztahu a něco zabezpečím. Ale to proto, že já v tom okamžiku budu v nouzi, že já v tom okamžiku si budu uvědomovat, že tady je akutní nebezpečí, že umře a co já s tím. A jestliže nemám sílu se s tím vyrovnat, tak musím v tom případě něco udělat. Ale i v tomto případě čekám, kdy už se ten člověk chytne, kdy už se přejde do druhého módu. To je takový komplexní přístup. Takže když se vrátím k vaší otázce, myslím, že se ty charakteristiky shodují s charakteristikami u psychoterapeuta – takové ty prvky – zralost, autentičnost – že je sám sebou, už si to může dovolit, že je průhledný, odhadnutelný + ta byznysová, obchodní, podnikatelská potence, schopnost se v tomhle orientovat.

D: Jaké je nejčastější téma, se kterými za Vámi klienti přichází jako za koučem?

K: Není nejčastější téma. Kdybych zmínil nějaké téma, tak bych mluvil ne o tématech klientů, ale o svých interpretacích, jak jim rozumím já, jak já mám potřebu si to nějak kategorizovat nebo významově posouvat a tak podobně. V koučování, je-li děláno dobře, profesionálně, nemohou být nejčastější témata, protože každý musí být braný jako originál. A každé takzvané téma nebo kontrakt je nejdříve nutné formulovat, to je nějaký výstup, nějakým způsobem popsaná potřeba, popis, podle kterého se dá vyhodnotit, jestli ho bylo nebo nebylo dosaženo. A to je nutné dostat z partnera, protože ne každý to ví, většina lidí neví, co chce, protože se jich na to nikdo nikdy v životě upřímně neptal, protože všichni věděli všechno líp. To je jedna ze základních dovedností kouče – pomoci tomu partnerovi se orientovat ve svých potřebách, uvědomovat si je, formulovat je a pak ty potřeby převtělít do nějakého popisu, který má sílu toho člověka k nim dovést.

D: A opravdu byste nebyl nějaké z těch cílů zobecnit?

K: Ne, to je pokaždé originál. I ten samý člověk si pokaždé přinese něco jiného. Jsem přesvědčen, pokud tam dostanete nějaká témata, tak to budou zjednodušující interpretace koučů a nebude to vůbec o těch lidech.

D: Tak teď nevím, co mi na další otázku řeknete, protože se chci zeptat na průměrnou délku práce s tím jedním klientem.

K: Od jednoho sezení až třeba po pětiletou spolupráci. Zase to nejde specifikovat, je to zase o kontraktu, o tom, co je na výstupu. Někdy stačí jedno sezení, jindy to je složitá rekonstrukce různých věcí. Je to podobné jako v psychoterapii. Někdy stačí jednorázová intervence, ten člověk si otevře něco svého a jde si dál sám. Jindy je to rekonstrukce osobnosti, která je na léta.

D: Dají se podle Vás nějak popsat kritéria úspěšného koučování? Kdy se dosáhlo kontraktu?

K: Kritéria úspěšnosti musí být v každém kontraktu, ten je musí obsahovat, jinak není kontraktem. Jakmile se dosáhne toho, co je napsáno v kontraktu, tak je koučování úspěšné. Pokud se tedy nemění kontrakt. Protože jak roste poznání klienta vlivem koučování, tak se mění jeho potřeby a tím pádem se může měnit zadání kontraktu. To je nutné neustále reflektovat a kontrakt podle toho měnit.

D: Dá se říct, jak často se na Vás klienti obrací s osobními tématy a jak často s profesními? Nakolik se do profesních témat míchají ta osobní?

K: Já to neumím rozlišit, protože mám třicet let psychoterapeutickou praxi a vedle ní mám koučovskou praxi, neumím to odlišit. Já jsem to nikdy

neodlišoval, pro mě to nebylo užitečné, snad kromě otázky peněz, protože psychoterapie je významně levnější než coaching.

D: Co koučování týmů a koučování jednotlivců?

K: To nerozlišuju, mě to je jedno. To musí rozlišovat možná ty méně komplexní coachingy. Jsou coachingy takové monolitické, hodně technicky postavené, tím mají výhodu, jsou masově dostupné, protože naučit se techniky a postupy je lehce zvládnutelné. Kdežto dělat práci, která vychází z myšlení člověka, musí tomu odpovídat světonázor, základní životní filozofie, jakési generální modely, řečeno jazykem starší psychologie hodnoty, postoje – to je otázka let, než ten člověk k tomu doroste, doformuje se. Takže tyto přístupy nikdy bohužel nebudou masové, protože je za nimi hodně práce a je tam daleko víc předpokladů než u těch povrchnějších, ale masovějších. Ty si myslím, že ve společnosti udělají víc práce a víc užitku než tyhle excelentnější. Ty zas na druhou stranu pomůžou třeba i v hodně těžkých případech. Takže je to jiná nástrojová skupina. Já to nehodnotím lepší – horší. Je to prostě jiné.

D: Jak vypadá práce s týmem? V čem se liší práce s týmem od práce s jednotlivcem?

K: Tým není. To je eufemistické označení, nálepka. Z pohledu teorie systémů buď pracujeme s psychickým systémem (s biologickým neumíme, tam nemáme společný jazyk) a nebo se sociálním systémem – to je třeba rodina, i když ne každá, malá firma, malé společenství nějak definované, kamarádi nebo něco podobného. Sociální systém je dnešní civilizace třeba. Z tohoto pohledu buď pracujeme s psychickým systémem nebo se sociálním systémem – to je jenom teorém. Nemůžeme koučovat se skupinou nebo s týmem, my koučujeme se skupinou jednotlivců, furt je to coaching jednotlivců, jenom se chytře využívá toho, že jich je víc, že se mohou navzájem inspirovat, že když si jeden na něčem pracuje, druhý si na tom může odpracovat kus svého. Je to prostě pragmatická práce, je za tím jakýsi zdravý selský rozum. Ono to jde i vědecky zdůvodňovat, ale to už se musí přes systemické teorie, aby se to vědecky zdůvodnilo. Jinými slovy, pro přístup, který já reprezentuju, je standardem pracovat se skupinou jednotlivců, protože i když pracujeme s jednotlivcem, vždycky s ním pracujeme v kontextu celé jeho sociální sítě.

D: Nakolik je pro kouče potřebné znát profesní oblast klienta?

K: Pouze z marketingových důvodů. Aby kouč byl úspěšný, musí ovládat jednu důležitou kompetenci, musí se umět připojit k jazyku svého partnera. To znamená, že musí mít multikulturální kompetence. Čím víc se umíme připojit ke specifickému jazyku našeho partnera, tím ten přenos, vazba, je čistější, příjemnější, tím větší je tam průhlednost, tím víc to podporuje důvěru. To je jedna z významných kompetencí kouče. Jestliže k připojení se k jazyku partnera pomůže to, že já se vyznám v jeho profesním prostředí, tak je to moje povinnost se v tom vyznat. Stejně jako když klíčem k vám bude to,

že budu znát vaše rodinné trable, tak je prostě musím znát, než se dostaneme do nějakého kontaktu, protože to je důležité pro to, abyste se v tom vztahu cítila pohodlně.

D: Děkuji za rozhovor.

Rozhovor č. 3

D: Můžete se prosím představit a říct, jak dlouho se koučování věnujete, jaké je vaše formální vzdělání a vzdělání v koučování?

K: Moje jméno je XY a pracuji na katedře tady Psychologie řízení. Zároveň s tou akademickou kariérou mám také aktivity v podnikové sféře. Původně jsem se hodně věnovala tréninku sociálních a manažerských dovedností, také skupinovým aktivitám, a ty mě postupně přivedly k tomu, že se mi jevilo, že tu práci s těmi konkrétními lidmi, to chce ještě nějakou další metodu, protože se mi jevila ta práce v té skupině jako nedostatečná. Postupně jsem tam začala vkládat, a dělám to až do dneška, takové rozhovory vždycky na závěr těch tréninků, aby tam měli možnost ti účastníci pohovořit si na té individuální bázi o věcech, které je v té oblasti individuálně zajímavé a které považují za naléhavé. A to mě přivedlo až k tomu, že jsem si řekla, že bych se měla začít zabývat koučováním. Já tomu říkám, že je to taková vyšší krejčovina, že to není konfekce, jako někdy bývají ty tréninky. V tu samou dobu mě oslovili ve společnosti, která se věnuje těmto různým aktivitám včetně koučování, a já jsem řekla, že bych měla zájem s nimi spolupracovat, zejména v té oblasti koučování. Takže jsme se na tomhle dohodli a já jsem tam začala koučovat pod supervizí, to znamená, že jsem měla někoho, kdo mi sděloval své poznatky, samozřejmě, že jsem si k tomu něco přečetla a prošla jsem takovým základním kurzem koučování. Neumím to přesně specifikovat k nějakému datu, bylo to někdy v roce 2004 plus mínus jeden rok. Zpočátku toho bylo méně, ale postupně, jak jsem začala mít v nějaké společnosti nějakého klienta, tak ti klienti si to začali říkat mezi sebou, tak to postupně košatělo. Zároveň jsem si dělala nějaké doplňující vzdělání přímo v oblasti koučování. Kromě toho základního kurzu jsem prošla výcvikem koučování, který má časovou dotaci a zároveň jsou tam i jiné formy práce včetně nahrávek, kazuistiky intervizních skupin, bálintovských skupin atd., a potom, protože se ještě kromě business sféry podílím na koučování studentů, v rámci projektů, které tady máme, tak jsem si udělala i trénink nebo výcvikový seminář, který byl od britské společnosti, která se jmenuje CITD, bylo to v Londýně a bylo to na oblast kariérového koučování. Takže jednak mám výcvik tuzemský, který mě vyhovuje, ten přístup, protože těch přístupů ke koučování je hodně, a ten výcvik, který jsem si tenkrát vybrala, mi vyhovoval. Nemohu to již říct o tom základním kurzu, který mi přišel příliš jednoduchý.

D: Kolik koučovacích sezení máte za měsíc nebo za týden?

K: To je těžké, to neumím říct. Teď je situace podstatně jiná, protože přece jen se na trhu projevila krize a naopak loni toho bylo spoustu. Kromě toho u mě to tvoří jen část portfolio z toho, co dělám, takže já to nemám jako hlavní náplň, mám to jako doplňkovou náplň. Takže loni jsem měla asi 50 sezení za rok.

D: Jak byste definovala koučování, co to je, co je jeho podstatou?

K: (Smích) To je samozřejmě těžké, říct to jednou větou. Já to vnímám jako rozvojovou intervenci. V nejširším slova smyslu je to podle mého názoru rozvojová intervence, která může být do té oblasti profesní, ale i životní. Můžeme se na to dívat jako na nějaké sebeřídící učení, můžeme se na to dívat jako na práci s motivací toho klienta, jako na intervenci, založenou na postupném vztahu důvěry. Kdybychom měly mluvit o prvcích, které v tom jsou, je to svým způsobem facilitace sebeřízeného učení, nabývání zkušeností a rozvoje potenciálu, ať už tím rozumíme cokoli a zároveň povzbuzování motivace a hledání zdrojů motivace, které mohou pomoci tomu klientovi, aby odstranil nebo se snažil odstranit zábrany nějakým výkonem. Zároveň ale to není o tom cíli, i když taky je to cílově orientované, jako o tom procesu toho efektivního používání svých vlastních zdrojů.

D: Dají se v koučování rozlišit určité proudy? Teď nemyslím, jestli jsou zacílené na nějakou profesní nebo osobní rovinu, ale v samotném přístupu?

K: Myslím, že ano. Ti koučové, kteří přicházejí zvenku, vždycky to tak neradi slyší, ale já si myslím, že koučování hodně čerpá z poradenské psychologie a tím i ze škol, které v ní jsou. A když bychom udělali krok dál, tak je to terapie, ale to si vůbec nemyslím, že to je to samé. Ale ty přístupy, samozřejmě musím z něčeho čerpat, jinak by to nefungovalo. U nás v České republice jsou v oblasti koučování hodně slyšet systemici, ale já třeba jsem orientovaná rogeriansky. A myslím si, že v té oblasti ty základní principy tam platí taky. Pak se tam hodně používá oblasti gestaltu, určitě z KBT taky, dokonce někteří koučové se označují za analytické kouče. Z toho všeho se hodně čerpá. Ale systemici, ti jsou u nás hodně slyšet, i když si nemyslím, že to je jediné. Taky ericksonovská psychoterapie v ericksonovské škole, protože Mary Atkinsonová, která je představitelkou tohoto směru v koučování, tady vyškolila několik sad koučů.

D: Jak velkou roli podle Vás hraje v koučování osobnost kouče? Jaké vlastnosti by měl mít dobrý kouč? Lze to nějak zobecnit?

K: Myslím, že by měl mít hlavně kompetence (smích).

D: To znamená profesionální, takže výcvik.

K: Kompetence v oblasti psychologické, tak je i výhodou mít pohled na ty organizace, pokud se to odehrává teda v nějaké organizaci. Já moc nejsem pro ty výčty vlastností, protože si myslím, že tam platí nějaká komplementarita. Měl by být inspirující a měl by umět navodit důvěru v tom vztahu. Aby to bylo k té motivaci, ale zároveň k té atmosféře.

D: Mohla byste popsat nějaké téma nebo zakázku, se kterou klienti přicházejí nejčastěji?

K: V jaké oblasti myslíte?

D: Třeba v té profesní sféře.

K: Pokud to máte zaměřené na profesní sféru, jsou to hodně věci, které se týkají vedení lidí, replace balance jako vyrovnanosti těchto věcí a je to třeba nějaké rozhodování. A pak je to vyrovnávání se s rolí, což se často děje, když ten člověk postoupí. Buď třeba vedl malý tým a pak postoupí na pozici manažera, je tam vyrovnávání se s rolí. A pak je tam oblast vedení lidí. Tam se hodně potýkají s neznalostí toho, do čeho jdou a jak jim to sedí nebo nesedí, a hledají si svoje cesty k tomu, aby to dělali efektivně a zároveň, jak to vyhovuje jejich osobnosti. Takže i takové prodírání se tou rolí. Ale zároveň to k tomu vedení lidí směřuje. Občas je to o tom... o rovnováze mezi pracovní a životní fází, nemyslím jako řízení času, to tolik ne, to si mohou opatřit jinde, ale ve specifické oblasti, ve které je třeba žena, která dělá práci, která je pro ni hodně důležitá a už se někde dostala a zároveň je v jiném stavu. Takže tam je ta rovnováha. Takže bych to neviděla v nějaké banální podobě time managementu.

Pak se může taky jednat, to spíš tedy dřív, že se někdo potýká s nějakou nedovedností v nějaké oblasti. Ale to je zpravidla na začátku. Dovednost můžeme vystavit, říci si: „Tohle já neumím,“ než to zasáhne ještě další oblast té osobnosti. Ta dovednost je zpravidla součástí něčeho, s čím se ten člověk potýká a nevyrovná se s tím hned.

D: Jak často se směšují ty profesní a osobní problémy nebo témata? Stává se často, že řešíte profesní zakázku a dojdete k tomu, že to pramení z něčeho osobního, co je třeba řešit?

K: Musím říct, že ti firemní klienti jsou znalí a dost disciplinovaní, že se nesnaží zanášet tak, že by si řešili své, opravdu řeší své pracovní problémy. Ale stane se třeba, jak jsem říkala, že je náhle někdo v jiném stavu, že to samozřejmě zasahuje do toho, ale viděla bych to jako výjimečný. Ten kouč by neměl přeskakovat do jiné role, to znamená do role terapeuta. Takže hledat za každým nějakou osobnostní věc, jestli tam směřovala ta otázka, to není úplně na místě.

D: Když jste mluvila o těch zakázkách vedení lidí nebo těžkostech v rozhodování, jak dlouho obvykle trvá spolupráce s tím koučovaným člověkem, kolik je to schůzek?

K: Záleží na tom, v jakém modelu se to dělá. Ten koučovaný tam není sám, ale např. personální oddělení určuje, kolik dotace na to dá. Většinou nemá cenu dělat méně než pět sezení. Obvykle je to asi tak pět až deset.

D: Jak se pozná, že je koučování úspěšné? Dají se stanovit nějaká kritéria úspěšnosti?

K: Na začátku je kontrakt. Ten člověk na začátku říká cíle, které se postupně projasňují. Protože na začátku to každý nedokáže, a já myslím, že bych to taky obtížně dokázala určit přesně cíl, který je měřitelný specificky. K tomu dochází až tak na druhém sezení. A podle toho do jaké míry tyhle věci jsou naplněny se to pozná, to je otázka té zakázky, co má ten člověk naplňovat.

D: Když za vámi přijde člověk, že mu dělá problémy rozhodování, jaké může být znění toho kontraktu?

K: Nikdy neřekne, že mu dělá problémy rozhodování. Má třeba nějakou specifickou situaci, ve které se rozhoduje.

D: Takže může být v kontraktu, že se nějak rozhodne.

K: Ano, nebo že si vybere lidi do týmu nebo se rozhodne pro jednu ze dvou cest, to může volit, hledá si ty svoje míry. Když jsem řekla, že se tam neřeší věci osobní, tak samozřejmě je to nástroj sebepoznání. Pokud bych tam řekla svoje vnitřní kritérium, které u toho je taky často sledované, podle mého vnitřního názoru, je to, jestli se prohlubuje sebereflexe toho člověka, jestli najednou ze svého zúženého pohledu má najednou na sebe větší náhled. Vnímá dopady svých způsobů jednání, naučí se experimentovat se svým jednáním, že to zkouší, že to nebere jako že je jenom jeden způsob, který je mu vlastní, a jiný nemůže zkusit. Že je tam větší sebereflexe, a ještě že se

naučí použít tu metodu pro sebe, to znamená, že se naučí koučovat sám sebe, dosahovat cílů, které si stanoví tak, aby je měl chuť udělat. Ne, že si řekne musím, ale chci.

D: Tohle sebekoučování je možné v člověku probudit během těch pěti, deseti sezení?

K: To není tak, že já v něm něco probudím, ale tím, že se používá ta metoda, která skutečně vede od toho stanovení cíle k tomu hledání kroků vedoucích k cíli, tak se to nastartuje. Ale nemohu říct, jestli to pak používají nebo ne. Ale obvykle říkají, trochu si tu metodu odnesou.

Ale už nevidím jestli vážně.

D: Vy máte zkušenosti s individuálním i týmovým koučováním nebo se zaměřujete jen na jedno?

K: Já spíš vnímám to koučování v oblasti individuální, ale je pravdou, že drobné zkušenosti z té týmové oblasti mám, ale nepřeceňovala bych to. Se studentskými týmy, které jsem vedla právě v té oblasti sebekoučování na základě metody, která umožňuje poznat, co v tom týmu je, a potom vést ten koučovací proces, ale to bych nedokázala říct, že jsem to dělala jako tým.

Vždycky, když je to skupina z nějaké organizace, vždycky tam ty prvky jsou. To je stejné jako když manažer má na jedné straně koučování jako metodu a potom prvky koučování uplatněné při řízení lidí. Takže já když pracuji s manažerskými skupinami, tak stejně tam se člověk od toho přístupu úplně neodstříhne. Ale ne, že bych to mohla nazvat vysloveně týmové koučování. V té business sféře s tím zkušenosti nemám, pouze se studenty.

D: Mohly bychom přesto hovořit o tom týmovém nebo skupinovém koučováním?

K: Ano. Týmové koučování vede k zvýšení efektivity toho týmu a také k učení. Co tenhle tým, až bude příště spolu pracovat, co má udělat, aby to šlo dál. Aby nezakopávali o věci, které jim tam nefungují. Vede to k té sebereflexi činnosti toho týmu zároveň v takovém neohrožujícím prostředí, k uspořádání, které jim umožňuje, aby to nevnímali jako pro ně ohrožující. Je tam nějaká zpětná vazba na ten tým, způsob práce toho týmu. Na základě toho to ten tým hledá, na základě určitých otázek způsob jak odstranit ta místa, která brání větší efektivitě.

D: Znamená to, že komunikujete se všemi členy toho týmu, že položíte otázku a odpoví, kdo chce nebo odpovídají všichni?

K: To může mít úplně rozdílnou podobu, třeba odpovídají všichni nebo si ti lidé mezi sebou řeknou pravidla tváří v tvář. Obojí – tým jako celek nebo jednotlivé části toho týmu.

D: Je pro kouče v profesní sféře důležitá znalost profese člověka, kterého koučuje?

K: Říká se, že nemusí mít vůbec žádnou znalost. Já nemám znalosti např. o IT nebo o finanční oblasti, ale myslím, že mi není k užitku znalost řízení, co v té organizaci je. Něco o tom vím a je iluzorní si myslet, že to nevím v tu chvíli koučování. Akorát nesmím mu to nějak nutit nebo ho někam dostávat manipulativně. Ale myslím si, že mi to pomáhá, když tomu rozumím. Nemusím mít ale rozhodně znalost z té oblasti, které se to týká, třeba ve sportu nemusím mít znalost těch koučů, co ten sport dělají, ale myslím, že musím vědět, o co v tom sportu jde, to základní povědomí.

D: Děkuji za rozhovor.

Rozhovor č. 4

D: Na začátku Vás chci poprosit, abyste se stručně představila a pověděla o tom, jak dlouho se v koučování pohybujete, jestli se můžete zařadit do nějakého proudu v rámci koučování, jaké máte formální vzdělání, vzdělání v rámci nějakých výcviků, kolik koučovacích sezení máte za sebou, kolik jich máte průměrně týdně nebo měsíčně?

K: Já se profesionálnímu koučování věnuji od roku 2003, takže to je nějakých sedm let. Co se týče zařazení do proudu, tak jsem jeden z těch systemických koučů, kteří prošli tu cestu, kterou prošlapával Petr Parma, pokud to jméno znáte, on udělal neuvěřitelný díl práce. Potom na něj navázali další lidi jako Petr Kallista, celý performance tuning. Já třeba teď i tu autoandragogiku, to je vlastně práce se sebereflexí, práce sama se sebou na systemickém přístupu, což není klasické koučování, to je jako když člověk ještě chce pracovat sám se sebou, bez pomoci někoho druhého, tomu se věnuji. Věnuji se individuálnímu i skupinovému koučování a performance tuningu jako práci s velkým sociálním systémem. Takže kdybych vzala z těch systemických aplikačních oblastí, tak když vezmu autoandragogiku jako práci sama se sebou, individuální koučování jako práci s jednotlivcem, kdy kouč pracuje s jednotlivcem, práci skupinovou do šesti lidí, tj. s malým sociálním systémem, práci s velkým sociálním systémem, práci pro performance tuning, tak už mi tam chybí jen psychoterapie a tu nedělám.

D: Dobře.

K: To už zase je úplně jiné další vzdělání. Neříkám, že by mě to nelákalo, ale víc se mi zdá zajímavé to komerční prostředí. Já jsem taky částečně obchodník.

D: Takže jste prošla nějakým systemickým výcvikem.

K: Systemickým výcvikem a od té doby aktivně koučuji, hodiny, už hodně.

D: Dovedete to nějak specifikovat? Třeba týdně nebo měsíčně.

K: Tím, že se nevěnuji jenom koučování, tím, že mám širší záběr, třeba práci s tím velkým sociálním systémem, tak to není postaveno jenom na koučování, a tomu se věnuji hlavně, takže měsíčně asi deset hodin koučování, ale někdy to je tak, že mám šestnáct hodin koučování během dvou dnů, třeba dvoudenní skupinové koučování. Individuálního koučování mám tak 10 hodin, skupinové koučování dělám jedno, dvě měsíčně.

D: Jak byste svými slovy definovala nebo charakterizovala koučování, co byste řekla, že je jeho podstatou?

K: Možná se budu opakovat, už jste to slyšela, koučování pomáhá dělat z neúspěšného řešitele úspěšného řešitele. A to už se opakuji. Vy se usmíváte, ale ono to tak je. Zní to jako fráze, protože vám to řekne každý druhý systemický kouč. Ale ona ta definice je tak dobře výstižná, že se mi nechce hledat jiné pojmenování. Takové to, když pomůžete někomu, kdo se topí, udělat ten první další krok, že ho třeba vytáhnete z té vody.

D: Jak byste popsala, jak toho koučování dosahuje, dělat úspěšného řešitele z neúspěšného?

K: Tím, že toho člověka přenesete, mimo jiné, ona ta metodika je obsáhlejší, ale myslím si, že ten klíčový moment je v tom, že se s těmi lidmi ocitnete v tom bodu poté, co je ten problém vyřešený. A pomůžete jim najít ty rozdíly, které jsou mezi tím teď, a mezi tím - ne, kdy už zná řešení, ale kdy už je to vyřešené a kdy už je to dávno za ním. Na základě toho ten člověk dokáže pojmenovat, co je tam jinak. A v okamžiku, kdy víte, co je jinak a jak jinak to vypadá, začnete se tak chovat třeba, nebo tak začnete uvažovat, to pomůže ten problém vyřešit.

D: Dají se nějak charakterizovat různé proudy v koučování?

K: Je tam asi systemika, gestalt, potom další třeba neurologický program, což už není úplně koučování, ale na to byste se mohla nejlíp zeptat asi Heinricha Homoly, to je jeden z mála držitelů titulu Master v České republice, tzv. NLP. Mimo jiné je to také systemický kouč nebo má k tomu velmi blízko. Těch proudů je hodně, já mám pocit, že spousta lidí zaměňuje koučování za mnoho jiných věcí typu poradenství, typu mentoring. Takže opravdu se udržet u toho, že koučujete s těmi lidmi, že jim neděláte odborné poradenství, to je o tom mít to v hlavě posazený. Jinak se mluví i o rogersovském přístupu, o psychologickém koučování atd. Ono je to logické, protože když si vezmete třeba vývoj systemiky a těch aplikačních rovin, tak to je to co vám odhalí mezníky a milníky. Tam je myslím důležité si uvědomit, odkud ten daný proud vychází. Tam když se vrátíme ke kořenům systemiky, tak se dostaneme někam do padesátých let, do systémových teorií a kybernetika, trigogyn a další témata. Erickson jako jeden z největších fenoménů rodinné terapie. To jsou zdroje, ze kterých se potom vyvíjely ty věci tak, že začali aplikovat práci s jednotlivcem v rámci terapie, potom v rámci rodinné terapie, a pak začali někteří psychoterapeuti uvažovat o tom, jestli by se tyhle principy – protože živé principy, živé systémy fungují na stejném principu jako v rodině, jako ve firmě, protože firma je také živý systém. Jestli se nedají náhodou uplatnit i v dalších komerčních oblastech. Najednou se začalo koučovat individuálně, což je přelom sedmdesátých osmdesátých let, potom konec osmdesátých, začátek devadesátých – to je skupinové koučování, druhá polovina devadesátých let to máte performance tuning. A ta práce s jednotlivcem, práce sama na sobě, to jsou věci, které se nejdříve uplatňovaly tam, kam ti lidé přicházeli se svými problémy. Šli nejdříve za nějakým psychologem, psychoterapeutem, psychiatrem, v téhle oblasti byla ta největší kumulace poznatků. Jak lidé fungují, co se děje, když Když se jim dá instrukce, když se jim pomůže, aby si na to přišli sami. Byla tam půda pro to, vyzkoušet, odpozorovat to chování. Takže logicky to potom navazuje na různé směry, které se v psychologii projeví, a vždycky na to navazuje další uplatnění v té komerční sféře.

D: Nerozumím tomu, jestli se ty proudy od sebe liší tím, na koho jsou zaměřené, nebo tím, jak to probíhá ...

K: .. těmi metodikami.

D: Mohla byste říct, jak se liší např. systemické koučování od koučování jiného ...

K: Já nejsem úplně dobrý příklad, neznám do hloubky ten gestalt nebo psychologické koučování, ale psychologické koučování navazuje na tradiční

psychologii, klasickou psychologii, a vychází z toho. Mohu vám ale říct, na co se zaměřuje systemické koučování. Jedna ze zásadních věcí, oproti ostatním, že není špatné říct svůj názor, když jej mám v sobě jako kouč. Když budu poslouchat, doptávat se a koučovat s vámi, tak se mi budou v průběhu toho, když jsem třeba ještě odborník v tom oboru, vybavovat určité předchozí zkušenosti, budou se mi logicky honit hlavou určité hypotézy, myšlenky, jak bych na to šla já. To, co třeba dělá systemické koučování, že dovoluje tuhleto hypotézu říct nahlas, ale musí si ten kouč **důsledně** ohlídat, že to ten koučovaný pracovník nekoupí jako svůj nápad, ale že s tím začne pracovat jako s podnětem, jako s impulsem. Víím, že některé jiné směry nedovolují projevit svůj názor, protože by to bylo brané jako že toho člověka někam směřujete. Ale já si myslím, že ho směřujete víc tím, když to neřeknete nahlas, ale podvědomě chcete, aby si na to přišel. Tam už bych to brala tak, že to hraničí se skrytou manipulací nebo minimálně s nějakým podvědomým směřováním toho člověka k nějakému danému výsledku, a to si nemyslím, že by do koučování patřilo. Tak v tom je asi systemické koučování. Další, co bych viděla jako rozdíl oproti jiným směrům je, že v okamžiku, kdy ten člověk už opravdu neví kudy kam, můžete za něj udělat jeden krok, ne víc než jeden. Ale ten jeden krok, kdy se člověk neumí rozhodnout, když ho tam vidíte jak tam sedí a už opravdu neví, když už jste ho dohnali někam do kouta, kdy se necítí komfortně, a tak teď mi poradť. Ono to není o tom dát mu tu radu, ale pojďme se věnovat třeba téhle oblasti. A pokud to není správný směr, tak se to rychle ukáže v té metodice, když se jí držíte a když ji znáte. Když to potom půjde tou cestou, že jste nevybrala správný směr, ale ten člověk jenom nechtěl udělat to rozhodnutí, kterou z těch tří nebo čtyř cest se vydat, tou první, tak ono, jestli jdeme po té špatné, vám to dá velmi rychle najevo. Oni ti lidé obvykle vědí, co je takové to „kudy ne“. Jenom dosud neví „kudy ano“. Takže to je věc, která se v jiných směrech koučování nedovoluje. Je to brané, jako že to nepomáhá, je to jako dělání manažerského rozhodnutí za toho člověka.

D: Myslím že je to jasné. Jakou roli hraje v koučování osobnost kouče? Jaká by měla být? Čím by měl kouč disponovat?

K: To je jedna z nejzásadnějších otázek, kterou jste mohla položit. Osobnost kouče je absolutně klíčová. Pokud ten člověk v sobě nemá srovnané hodnoty, nemá dobře poskládanou svoji vlastní osobnost zároveň s teoretickým vybavením, s nějakou znalostí metodiky – to je všechno fajn. Ale když to bude špičkový odborník, odříká metodiku od A do Z, bude znát perfektně veškeré teoretické základy, ale bude to křivák, tak to vždycky poznáte. To je jedna věc – aby ten člověk měl opravdu integritu. To si myslím, že je jedno ze slov, které se z českého jazyka úplně vytratilo. Jednou jsem se ptala na VŠE studentů, kdo mi řekne jedním slovem česky, co to znamená. S hrůzou jsem zjistila, že tam není nikdo, kdo by to jedním slovem přeložil.

D: Já bych to přeložila jako celistvost, soudržnost osobnosti.

K: No, ucelenost, celistvost. To je přesně ono, celistvá osobnost. Vidíte, že ten člověk na vás nedělá ramena. Vy vidíte, že to je osobnost, ale on nemá potřebu vám to dávat najevo. Proto většina koučů začíná na úrovni středního managementu, protože osobnostně nedosáhnou třeba na top management nebo na majitele firmy. Prokousávají se a jakoby prozrají k těm vyšším úrovním. Málokterý kouč je na tom tak, že hned jde – to už musí být opravdu člověk, který jde zralý jako osobnost do výcviku. To jsou lidi, kteří tam přijdou a je jim padesát. Ti už jsou zralí jako osobnosti už když tam přicházejí, a navíc přitom ještě tam poskládá trošku systemicky sám sebe, takže to už potom samozřejmě je opravdu jiná hodnota. Jsou to třeba lidi, kteří dělali dvacet, třicet let někde vrcholové manažery, takže to už nejsou lidi, kteří by museli prozrávat přes střední management. Takový člověk když dostane to teoreticko-metodické zázemí, tak je z něj obrovsky silný kouč. Většina lidí jde do koučování, do výcviku ve věku 25 - 30 let. Ale já nechci paušalizovat, protože znám šestnáctileté kluky, kteří to mají v hlavě srovnané víc než leckterá třicítka. Mám tu zkušenost, že většina lidí jde v tom mladém juniorském věku po vysoké škole do výcviku, chtějí si ještě rozšířit své schopnosti, tak ti musí potom ještě dozrát. Když odkoučujete prvních tisíc hodin, tak zrajete.

D: A takové věci jako temperament, to je až na druhé koleji? Teď jste to nezmínila.

K: To je součástí profese. Umět poslouchat. Já jsem se změnila v tom, že jsem ubrala ze své dominance, ve smyslu agresivní dominance. Uměla jsem lidi vyhodit z kanceláře zcela jednoduše, tak v tomhle směru jsem se trochu zmírnila. Jednak je to asi věkem, jednak je to zkušenostmi. Ale vím, že na tom má lví podíl systemika. Ta mi najednou dala jiné nástroje k tomu, jak se má zacházet s lidmi, jak se s nimi bavit, protože někdy ti lidé za vámi nejdou, protože vám chtějí možná podrazit nohy, nechtějí vás nutně zraňovat, možná v některých věcech bojujete sám se sebou. Takové to paušalizování, že někdo je cholerik, někdo je flegmatik – já s tím pracuji v rámci nějakých prvotních výcviků, když dělám výcvik přednáškový k seminářům. Tak se v práci se slovem mazlím. To je síla slov, když pracujeme s tím. Je dobrý umět napsat dopis, který bude třeba oslovovat větší kategorie lidí. Ale stejně to je třeba na tom systemickém základu. Tohleto je jenom berlička, která lidem dokáže na začátku trochu pomoci se rychleji zorientovat, ale myslím si, že s koučováním to nic společného nemá. Víte, že cholerik může koučovat zase jenom s choleriky – ne. Potom možná ta některá koučování jsou rychlejší (smích). To byl vtip. Musíte si vzít kouče cholerika a on vám to vyřeší (smích). Ale ne, to tak není. Pokud je to profesionál, tak doufám, že tou svojí povahou dokáže pracovat jako s nějakým nástrojem, dokáže ji použít jako impulsy pro tu komunikaci další, ale neprosazuje svoji osobnost v tomhle směru.

D: Dal byl se nějak specifikovat nějaký problém nebo téma, se kterými za Vámi klienti nejvíce chodí? Co chtějí nejvíc probírat?

K: Úplně jednoznačně na plné čáře to první, s čím přijdou, řeknou, že řešit time management. Ale ve finále to vůbec není o čase.

D: A o čem to je?

K: O všem možném jiném, jenom ne o čase. Někdy je to o tom, že se ten člověk rozvádí, někdy je vyhořelý, někdy o tom, že neumí pracovat se svými podřízenými, potřebuje si najít nějaká svoje témata. Je to o všem možném jiném, jenom ne o čase. Takže to prvotní, s čím za vámi ti lidé přijdou, je, že si potřebují vyřešit svůj diář. „Nestíhám a jsem totálně ve stresu.“ Kdyby vám to náhodou přišlo povědomé a máte nějaké takové lidi kolem sebe, tak věřte, že to není o čase. To je hodně o prioritách, o tom, jestli víte, co chcete sama se sebou ve svém vlastním životě.

D: Jak často dochází k míchání profesních a osobních věcí, třeba že začnete u time managementu a skončíte u rozvodu?

K: Teď se nechci dotknout vaší rodiny. Dejme tomu, že máte miláčka psa, a on vám jednoho dne chčípne. A vy zrovna máte ten den psát písemku. Dotkne se vás to, ovlivní vás to?

D: No určitě.

K: Tak takhle často je to s tím pracovním a soukromým prostředím. Vždycky si nosíme všechno v sobě.

D: A pracujete tedy i s tím osobním?

K: No, vy musíte, protože, když těm lidem nepomůžete vyřešit si to jejich soukromí, tak jim tu práci nevyřešíte. Můžete jim pomoci, aby se trochu víc koncentrovali, ale velmi často dochází na nějaké osobní téma v souvislosti s tím pracovním, a to zase je o tom, aby ten kouč, který koučuje opravdu profesionálně, aby to uhlídal, že tam nezačneme řešit fetující dítě, což se mi teď několikrát stalo paradoxně u lidí, u kterých jsem to vůbec nečekala. Musíte to ohlídat, aby... „dobře, když ti s tímhle pomůžu, jak se to odrazí v té práci. Tady mě dneska platí a tu fakturu za tebe zaplatí tvůj zaměstnavatel. Klidně si můžeme povídat o tomhle, ale já jenom chci vědět, jak se to odrazí do toho pracovního prostředí.“ A tohleto když uhlídáte, a ten člověk si reálně uvědomuje tuhle souvislost, tak můžete koučovat třeba to, že mu nerostou

ředkvičky na zahradě. Ale když na to přijde a on vidí tu přímou souvislost do té své pracovní praxe, tak klidně koučujte ředkvičky na zahrádce.

D: Jak se chová kouč, když koučuje ředkvičky nebo fetující dítě, ale na tom kontraktu, který spolu máte od začátku, se to neodráží?

K: Nekoučuje to anebo řekne, že si to musí zaplatit ten člověk soukromě.

D: Takže ta zodpovědnost je tam přenesená na toho klienta. Když se neplní kontrakt, tak se to bere jako jeho chyba a ne chyba kouče.

K: Ne, kouč je zodpovědný za to, že naplní zadání zadavatele. Já jako kouč si vyjednám nějaké zadání se zadavatelem, nějakým zaměstnavatelem. A pokud mám jasno v tom, co přináší zadání, mojí zodpovědností kouče je neustále v průběhu ověřovat, že pořád pracujeme na tom, že se to zadání naplní. Ne, že je vyřeším obsahově, ale že to, co teď řešíme, má přímou souvislost s tím zadáním. To je moje role a role toho člověka je vyřešit obsah toho řešení, toho zadání. Ale mým úkolem je hlídat, že se pořád pohybujeme na tom hřišti, které je omezené. No a pokud tam fetující dítě zapadá a bude to mít přímý dopad na výkonnost toho člověka, tak můžeme to řešit, ale já musím hlídat to, abychom nesklouzli např. do psychoterapie. A tam záleží už na profesionalitě toho kouče, aby řekl, tak na tohle vám zařídím kolegu, ale tohle už je nad rámec koučování.

D: Jak poznáte ten moment?

K: Někdy je to těžké, ale to už člověk pozná ten okamžik, kdy sedíte s tím konkrétním člověkem, to už jde do takové hloubky té osobnosti nebo v sociálním systému té rodiny je taková patologická věc typu alkoholismus, to už je daleko za hranicí koučování. To, že přešlápnete dál, to víte hned, že už jste za hranicí koučování. Ono to taky nezapadá úplně do té metodiky. Nevím, nejsem psychoterapeut, takže vám neřeknu přesně metodiky v psychoterapii, ale vím přesně, kdy jdu po té hranici, že teď už je to za ní. To už si člověk instinktivně hlídá, aby nešlápl někam, kdy by mohl spíše ublížit.

D: Teď bych se vrátila k nejčastějšímu problému, jak jste říkala, k time managementu.

K: Domnělému.

D: Ano, domnělému. Kolik sezení průměrně potřebujete k tomu, než se doberete s klientem změny.

K: To záleží na zadání zadavatele. Někdy pomáháte jednorázově odkoučovat nějakou věc, někdy ten člověk má dlouhodobý cíl. Někdy je to třeba hodně dlouhodobý cíl, máte na to třeba půl roku na tu zásadní změnu, ale vezme to asi deset setkání. Není to tak, že byste s tím člověkem seděla každý týden. Anebo někdy to je o tom, že to musí být opravdu intenzivní změna, kterou musí zvládnout v krátkém čase, ale málokdy to přesáhne deset setkání. Ale to už potom je otázka toho rozložení v tom čase. Udělat si návyk na sebe, to nevidím jako zdravé. To potom nevytváří úspěšného řešitele, ale člověka závislého na svém kouči. Znáám kolegu, který se prohlašoval za kouče, ale podle mého úsudku a několika dalších lidí nebyl kouč, protože vydržel v jedné firmě třináct let. On neustále vytvářel jim potřebu toho, spolupracovat s ním. To už by bylo lepší, kdyby ho zaměstnali, vyšlo by to možná levněji.

D: Jak poznáte, že je koučování úspěšné? Existují pro to nějaká kritéria?

K: Koučování je úspěšné v momentě, kdy se naplní kontrakt, který je dohodnutý předem.

D: Jaký je rozdíl práce s jednotlivcem nebo se skupinou? Jaký je to typ zakázek, když koučujete v procesní sféře jednotlivce a skupinu?

K: Já nejčastěji koučuji skupiny vrcholového managementu, tzn. že tam je to hlavně strategická práce. Tam se operativa neobjeví, to jsou dlouhodobé věci, práce se strukturou firmy, změnové věci, opravdu systémové věci a strategické věci – to jsou asi dvě nejtypičtější práce se skupinou, které dělám já. A druhá otázka byla individuální coaching? To už je, nechci říct o operativně, ale o zvládání jednotlivých projektů. Buď je to osobnostní změna nebo nějaký posun, práce sama na sobě nebo obvykle dosažení nějakého většího výkonu. Ať už je to, co já, jednatel ve vztahu ke svému týmu, který vedu, nebo se chce po mně větší výkon, takže tam je to výkonnostní úroveň.

D: Vidíte u obou těch přístupů nějaké výhody a nevýhody, při práci s jednotlivcem nebo s týmem?

K: Je to o cíli, kterého má být dosaženo. Pokud koučujete skupinu, ten efekt by měl být pro tu firmu měřitelný v hodnotě nějakých šesti-, sedmi- osmi set tisíc přínosu za tu vaši dvoudenní práci. Ta skupina by měla udělat reálně práci v té hodnotě, protože samozřejmě to skupinové koučování něco stojí a není to u těch běžných lidí málo. Z pohledu podniku to počítám trochu jinak.

To je nějaký dopad, ani když děláte dvoudenní skupinové koučování a je tam vyčíslitelná hodnota přínosu třeba pět milionů, což je moje reálná zkušenost, tak to bylo docela dobře investovaných pár desítek tisíc. To je ten dopad a samozřejmě v individuální rovině je málokdy vyčíslitelný v takové výši.

D: Myslíte, že je důležité, aby byl kouč odborníkem v profesní sféře klienta?

K: Systemický kouč to nemusí být.

D: Děkuji za rozhovor.

Rozhovor č. 5

D: První otázka, kterou bych chtěla položit, se týká Vašeho vzdělání v oblasti koučování, jak často se mu v rámci svých profesí věnujete a jestli to můžete nějak specifikovat na počet sezení týdně nebo měsíčně.

K: Tak já to můžu vzít podle svého časového harmonogramu. Tak třeba tento týden – zítra mám čtyři klienty, dneska jsem měl jednoho klienta a v pondělí a v úterý jsem byl v zahraničí, kde jsem pracoval s týmem a součástí té práce bylo týmové koučování. Když bych vzal minulý týden – dva dny týmové koučování opět v zahraničí a pak když jsem se vrátil, tak jsem tu měl jednoho klienta ve čtvrtek a tři klienty v pátek. Tak bych řekl, že z toho času, který trávím prací, je asi třetina až padesát procent koučování. Další část spadá na jiné aktivity. Co se týká mého vzdělání, je to tak, že když jsem začal koučovat, tak tady žádné výcviky nebyly a já a těch pár dalších lidí, kteří se tady koučování věnovali, jsme vycházeli z psychoterapeutické praxe. Měli jsme nějaké psychoterapeutické vzdělání a používali jsme psychologické znalosti a dovednosti. Někteří lidé se do koučování dostali ze své praxe ve firmách, třeba přes mentoring. I když jsem měl různé výcviky, některé měli blíž, některé trochu dál ke koučování, a kromě toho, že jsem nejvíc byl učen každým svým klientem a odkoučovanými hodinami, tak jsem absolvoval nějaké supervize, dodatečně supervizní trénink k tomu, co jsem dělal. Účastnil jsem se i dalších seminářů, abych naplnil počty hodin koučovacího vzdělávání. Takže jsem byl v kontaktu s lidmi, kteří to dělají po světě. Hodně jsem čerpal od vedoucího katedry koučování v Sydney, který mě seznamoval s celým tím systémem a systémem supervizí. Byl jsem třeba i u Timothy Gallweye, zakladatele metody, Inner Game, absolvoval jsem u něho trénink a měl jsem možnost zažít, jak pracuje. Patřím mezi skupinu lidí, která to začala dělat, aniž by měla nějakou kvalifikaci nebo výcviky a vlastně to tady zaváděla, ale stejně dál cítím potřebu si to různě doplňovat, třeba bálintovskými skupinami, konferencemi a podobně. V dnešní době je možné posoudit kvalitu kouče podle počtu odkličováných hodin. Když jich má

člověk hodně, tak je to důkazem pro to, že se k němu lidé vracejí, že má hodně klientů. Je to ta nejlepší zpětná vazba.

D: Mohl byste nějak svými slovy definovat koučování a popsat, co je jeho podstatou?

K: Koučování je podpora lidí a jejich rozvoje, která se liší od toho, že kdyby takovou podporu neměli, tak třeba si méně vyjasní, čeho chtějí dosáhnout. Nebo si to vyjasní, ale ta cesta jim trvá déle. Takže vy se klientovi snažíte facilitovat jeho rozvoj a rozšíření oblastí, kterým se věnuje. Určitě je koučování nějaký způsob profesionálního průvodcovství po nějaké vnitřní krajině, po krajině vašich vnitřních možností, po tom, co vás baví. Někdy lidé ztratí všímavost a rutinně se pohybují někde. A koučování jim vlastně dává možnost se znova rozhlédnout a uvědomit si, co všechno mají za potenciály, a rozhodnout se, jak s nimi budou pracovat. Je to metoda individuálního rozvoje. To lidem pomáhá na téhle cestě, protože někdy je těžké po téhle cestě jít sám. Jsou lidé, kteří to mají v sobě, pořád se rozvíjejí, ale je docela snadné ztratit motivaci. Vy víte sama, že třeba musíte jít na nějakou zkoušku a najednou člověk ztratí tu chuť. A někdy pomůže rozhovor, abyste si znova uvědomila, proč jste se do toho pustila, jestli to přetrvává, přemýšlet o tom, jak si to učinit zajímavější, že nemusíte jít touhle cestou, ale můžete jít jinými cestami. A to, co by mělo koučování dávat, je inspirace lidem. To, že funguje, by mělo být vidět na tom, že po sezení nejste unavená, nejste vyprahlá, ale cítíte chuť se znova do těch věcí pustit. Člověk cítí daleko víc energie, protože najednou objevil nový pramen, kterého si předtím nevšiml. A protože jsme někdy přespříliš ochotni se věnovat tomu, co k nám jde zevnějšku, a málo tomu, co chceme my sami, že nevěnujeme čas tomu, abychom si uvědomili, jaké jsou naše cíle pro nejbližší tři měsíce, kde chceme být za dva roky... Někdo nám říká, co máme se svým týmem udělat třeba za rok, ale málokdo to má vymyšlené sám pro sebe. Koučování je dobrý způsob, jak zajistit lidem čas a prostor pro to, aby se věnovali sami sobě, aby si znovu ujasňovali... aby udělali jakousi inventuru toho, jestli jim to takhle vyhovuje, a zhodnotili si nějaký úsek, rozhodli se, kam půjdou. Je to potom vědomější pohyb prostorem našich možností. A když pak dosáhnete toho, co jste chtěla, tak z toho máte daleko víc energie. Je to vzdáleně zaměřené na výkonnost, ale výkonnost je spíš tím indikátorem. Důležitý tam je samozřejmě faktor spokojenosti. Taky je to podpora učení. Je to způsob, jakým můžeme podpořit v lidech schopnost učit se s tím, že učení je radostná činnost, ne že ho někdo předepisuje, ale jako něco, co si sami rozhodnete. Tak to mají malé děti, mají radost z učení se novým věcem, tak to je trochu návrat k tomuto stylu.

D: Myslíte, že se dají rozlišit nějaké proudy v koučování? Jak by se tyto směry daly popsat?

K: Tohle rozdělení není nijak klíčové. Pokud se tedy nějaký směr potřebuje nějak nazvat, tak to má často marketingový účel, protože primárně by měly dělat to, co je užitečné pro klienta spíš, než se držet nějakého jednoho konkrétního přístupu. Proto si myslím, že většina koučů pracuje eklekticky, takže využívá různé přístupy. To, že u nás je velmi známé např. systemické koučování, není úplně srovnatelné se světem, protože tam se moc o systemice v koučování moc nehovoří. Tam se nejčastěji hovoří o kognitivně-behaviorálním přístupu, když byste chtěla najít nějaký konkrétní přístup. Třeba v oblasti sportu se častěji používá škola Inner Game, to znamená, že se víc pracuje s vizualizacemi. Pak jsou školy, které staví na nějakých dalších přístupech terapeutických, například i zmiňovaná systemika je původně záležitost psychoterapie. Tak se můžete setkat s tím, že někdo hovoří o gestalt koučování a tak podobně, ale myslím si, že to není úplně šťastné. Ve skutečnosti opravdu tam jde o nějaký hodně obecný základ, který těžko přiřkneme jenom jedné terapii. Když třeba bychom řekli, že se pracuje se škálami, tak se škálami pracují jak kognitivně-behaviorální terapeuti, tak systemičtí terapeuti, tak se se škálami pracuje v rámci humanistické psychoterapeutické větve. Takže já bych řekl, že to není tak podstatné, jak to na první pohled vypadá, vymezení těch přístupů. Když byste se mě zeptala, kam se řadím já, tak bych vám řekl, že se považuji za eklektika.

D: Jakou byste řekl, že v koučování hraje roli osobnost kouče a jakými vlastnostmi by měl dobrý kouč disponovat?

K: Osobnost kouče hraje roli z hlediska už toho výběru. Lidé si vybírají většinou podle toho, co o té osobě vědí. Hrají tam roli reference. Když víte, že něco ten člověk dokázal, tak máte větší důvěru vůči tomu procesu a vůči té osobě. Hodně se stane, že někdo je z hlediska těch technik koučovacích výborně připraven, ale neoslovuje klienty tolik, jako je oslovuje nějaký člověk, který už toho má za sebou víc. Tomu potom asi naslouchají víc a on naslouchá více klientům. Při tom z hlediska technického používá podobné věci. Určitě je to vidět i v tom, že co kouč, to trochu odlišný styl toho, co více sleduje u těch klientů... třeba když se hovoří o psychologickém koučování, tak to znamená, že kouč využívá více své znalosti psychologie a sleduje motivaci těch lidí. Jsou lidé, kteří původně pracovali ve firmách a mají pak spíš nějakou zkušenost s byznysu. A tito lidé, když přistupují ke koučování, tak se více pohybují ve sféře nějakých výsledků vaší firmy, vaší práce. Méně sledují vaše pohnutky, vaši spokojenost, vaši energii. Takže i to původní oborové zázemí, to tam hraje taky roli. Je to vidět i v tom, že někdo je víc takový opečovávací, někdo jde i do takových otázek... třeba existuje technika ďáblova advokáta, to znamená, že trochu rozporujete to, co ten člověk říká – někdo ji používá s větší oblibou, někdo jakoby méně jde tímto směrem, nevytváří v klientovi pocit nekomfortu.

D: A můžete zmínit nějaké vlastnosti nebo kompetence, kterými by měl dobrý kouč disponovat?

K: To když byste si našla kompetence, které uvádějí různé organizace koučů, tak zjistíte, že těch kompetencí je celá řada. Jsou velmi podobné psychoterapeutickým kompetencím. Týkají se většinou toho, aby ten klient kouči mohl důvěřovat. Já znám celou řadu lidí, kteří udělali v tomto směru různé přešlapy, nebyli dostatečně silní v této oblasti, a ono se to projeví tím, že reference naštěstí fungují dobře v tom, že varují před chováním takového člověka. Určitě je důležité, aby ten člověk sám na sobě hodně pracoval. Tito lidé by měli nadstandardně projevovat, že koučují i sami sebe, nejenom druhé. To by mělo znamenat, že by neměli mít moc bariér ve vlastní schopnosti učit se. Měli by být schopni sami dosahovat nějakého úspěchu. Určitě bych zmínil vnímavost jako jednu z důležitých kompetencí, ať už v terapii nebo v koučování. To neznamena jenom dobrou schopnost čtení obsahu, ale i formy, jakou to říkají. To znamená, že sledujete, s jakým nasazením to člověk říká, je to důležité při formulaci cíle, abyste si uvědomila, jestli tenhle cíl má šanci na to, aby ho ten člověk dosáhl, ale jestli ho i bude těšit jeho dosažení. Protože tam musí mít dostatečnou energii, když o tom hovoří, nadšení. Pokud o tom hovoří tak, že víte, že to je vynucené podmínkami, ale nemá v tom moc energie, tak to vás musí zarazit dřív, než začnete formulovat akční plán... jestli to je opravdu to, co chce.

D: Dá se nějak pojmenovat nějaký nejčastější problém nebo nejčastější téma, se kterým za vámi klienti přicházejí?

K: To je hodně těžký. V té oblasti, které se říká life coaching, bývá jednou z nejčastějších věcí prokrastinace, odkládání věcí na později. To se týká určité skupiny lidí. To by byl třeba nejčastější problém u vysokoškolských studentů a lidí, kteří jsou na začátku své pracovní kariéry. Já mám spíš klienty v takové střední etapě svého života a to je etapa, kdy přehodnocují, jestli to, co dělají, je to, co chtějí dělat i tu druhou polovinu svého života. To znamená, že často se to týká základních hodnot a toho, že potřebují hledat něco, co by je opravdu těšilo. Takže oni dosahují úspěchu, ale jsou trochu v pasti své výkonnosti. Často prošli takovou fází, že něčemu hodně dávali energii a pak najednou se v tom zbrzdí. Třeba mezi špičkovými sportovci je to hodně o tom, že hodně trénovali a trénovali, zlepšovali se a najednou jejich výkon začal stagnovat. Věnují tomu hodně času, ale z nějakého důvodu je ta hlava blokuje. Třeba byli zraněni a ten strach z toho, že by se mohli znovu zranit, je tam brzdi. Obávají se, že znovu udělají stejnou chybu. Tak to je jiný typ problému. V řadě případů se to týká vztahů a toho, že ten člověk si potřebuje vyjasnit, proč se mu některé věci dějí. Rozdíl oproti psychoterapii je ten, že to není nějaká situace, která předtím byla v pořádku, teď je tam nějaký výkyv a ten člověk se potřebuje vrátit do nějakého normálu. Většina případů je postoupit někam, kde jste ještě nebyla, protože koučování je podpora lidí v tom, aby dosahovali toho, po čem touží. Samozřejmě tam je nějaké omezení, říká se ekologická kontrola, to znamená, že cíl nesmí být destruktivní pro jiné lidi, nesmí to být něco, co by někoho ohrožovalo. Jinak to směřuje k tomu, aby lidi dosahovali toho, co chtějí. Většina lidí vám

řekne, že chtějí zvýšit svoji výkonnost, ale to je spíš jenom indikátor, který používáte. Já jsem toho názoru, že zvýšit výkonnost můžete, ale je to stejně problematické, protože po pár letech se ukáže, že ten člověk zvýšil výkonnost v oblasti, která ho tak úplně netěší. To můžete zvýšit třeba i negativní motivací. To zvýšení výkonnosti je jenom projev toho, že by se měla zvyšovat spokojenost toho člověka. Mělo by to jít „ráz na ráz“. Ten člověk, když efektivněji zachází se svojí energií, tak by měl nejenom zvyšovat svoji výkonnost, ale zároveň i vynakládat méně sil – za méně vkladů dostává více a uvolňuje si část svých kapacit pro to, co ho rozvíjí, že prostě nežije z podstaty, ale že je bohatší a bohatší v tom, čeho je schopný dosáhnout... v rozmanitosti svých zájmů.

D: Dobře. Mohl byste říct, jak to doprovázení klienta v rámci toho, co jste zmiňoval – problémů v práci kolem středního věku – jak dlouho takový proces trvá? Myslím tím dosažení toho cíle.

K: Tak já myslím, že to je proces celoživotní. Ale pokud myslíte, jak dlouho trvá náš kontakt – tak mým cílem je to, aby lidé co nejvíce používali sebekoučování, aby nebyli závislí na tomhle typu služby. Takový běžný kontakt je takový, že nepřesahuje deset hodin a setkáváme se tak obvykle po třech nebo čtyřech týdnech, takže to vychází tak na tři čtvrtě roku – to je takový větší kontrakt. Někdy jsou to kratší úseky. Pak je dobré si dát pauzu. Tohle si myslím, že je takové nejtypičtější.

D: Jaká jsou podle vás kritéria úspěšného koučování? Podle čeho se pozná, že ten klient je nastartovaný a jde sám svojí cestou?

K: To je velmi jednoduché v koučování, víc než kdekoli jinde, protože na začátku se na tom domluvíme, jak se to pozná. Pro každé koučování se to pozná jinak. Ten člověk, když si to takhle postaví, tak si řekne: „Jo, tohle mi za to stojí, za ten čas, za peníze, když se mi podaří tohle dosáhnout.“ A musí si také položit otázku, jestli by toho nedosáhl i bez koučování. A když vidí, že je to trošku ambicióznější nebo že je to něco, o co už dříve usiloval a nepodařilo se mu to, tak když si řekne: „Jo, vložím do toho ten čas, vložím do toho případně ty peníze, já nebo moje firma, a za půl roku bych byl tady, jak jsme se domluvili,“ tak to budu považovat za úspěšné koučování. Takže si to definujete pro každé koučování zvlášť a často tam definujete i ty „mezivýstupy“, které by tam měly být.

D: Dál bych se chtěla zeptat na to, jak často se do nějakých profesních zakázek míchají osobní věci. Jak často se s tím setkáváte?

K: To bych řekl, že ve většině případů. Ne ve všech, ale řekl bych, že to je hodně časté, nad šedesát procent, možná i víc. Když pracujete s lidmi, kteří

si zvykají na nějakou pozici ve firmě a potřebují zvládat třeba management nebo potřebují rozvíjet svůj leadership, tak je to méně zjevné. Ale potom, když už mají určité věci, řadu zkušeností za sebou a potřebují „něco“, ani to nemají pojmenované, tak většinou nelze pracovat, aniž by se opomněl celý kontext, kde se nacházejí ve svém životě. To není možné chápat jen jako omezenou část, kde se věnují pouze firmě a práci. Takže bych řekl, že je to většinová záležitost. Kde to třeba není tolik, je týmový coaching. Tam často u jednotlivých lidí nevidíte, jaké je jejich soukromé zázemí, tak se to neřeší.

D: Teď bych se ráda zeptala na individuální a skupinové koučování. Dá se nějak popsat, kdy je lepší který z těchto přístupů použít? Jak často klienti žádají individuální koučování a jak často týmové? Jaké jsou výhody a nevýhody obojího?

K: Tak já myslím, že je to asi jedna ku jedné. U týmového koučování jde o zlepšení součinnosti týmu. Jestliže mají lidé pocit, že nefunguje ten tým, tak není smysluplné to řešit tak, že každého jednotlivého člena toho týmu pošlete na individuální koučování. Čili pokud je v mém fokusu, v ohnisku mé pozornosti, tým jako celek, tak s týmem jako s celkem bych měl pracovat. A tím hlavním, co mě zajímá při týmovém koučování, není ani tak cíl, protože ten cíl je tam velmi často dán nějakými cíli foremními. To hlavní, co mě zajímá, je komunikace. Protože ta komunikace, když nefunguje dobře, tak i když tam máte lidi dobrých dispozic pro to dosáhnout toho cíle, tak se navzájem blokují a není tam synergie. To znamená, že při týmovém koučování se snažíte, aby se zlepšovala komunikace těch lidí, i když je pravda, že to zahrnuje i vyjasnění si toho, k čemu vlastně směřují. Třeba je skupina vlastníků nějaké firmy a teď se zjistí, že každý má trochu jinou vizi. Tak je dobré, že si to vzájemně vyřikají. Ale to je opět blok v jejich komunikaci, který tam dosud byl. U jednotlivců je to tak, že... možná, že se to projevuje i v tom týmu, ale není to o tom, že by to tak měl ten tým jako celek měl někam jít. Máte pocit, že se to váže na jednu osobu. A tam to souvisí i s celým kontextem, o kterém jsme před chvílí hovořili, že třeba vlastně zvažuje, do jaké míry jít dál tímto směrem nebo ten směr změnit. Když je to CEO, ten, kdo vede firmu, tak on si potřebuje vyjasnit, co chce s tím týmem dělat a tam je to spíš o individuálním koučování. Nebo když jsou ti lidé vybráni jako talenti a chcete je v tom podpořit, počítáte s tím, že by se měli stát nástupci, měli by přejít na vyšší pozice, ale nevíte, jestli to zvládnou, nebo cítíte, že by se vyčerpali, že je tam velká zátěž a ze všech stran na ně kladené úkoly. Těch věcí je víc, ale vidíte, že se to váže na tu konkrétní osobu a pak jí nabízíte to individuální koučování, protože každý má jinou potřebu a každý jde jinou cestou v tomto směru.

D: Nakolik si myslíte, že je pro kouče důležitá znalost profese klienta?

K: Tak myslím si, že není nutné mít osobní zkušenost s tou profesí, ale nějaký přehled by člověk měl mít. Částečně ho vám dá ten člověk samotný,

ale nemyslím si, že když se budete zabývat nějakým sportovcem, že byste musela mít bezprostředně zkušenost z toho sportu. Někdy to může být interference, vkládáte tam něco svého. Ale měla byste mít zkušenost se sportem, měla byste mít nějaké příbuzné zkušenosti. Co je mi důležité, měla byste mít nějakou představu o tom, jak fungují firmy, co to je korporátní kultura, v jakém organizačním kontextu se to projevuje, jaké jsou možné systémy řízení... To znamená, že by ten člověk měl mít zkušenost ze sportu obecně, také by měl mít zkušenost s managementem, měl by mít zkušenosti s věcmi, které spadají do oblasti organizační psychologie.

D: Děkuji za rozhovor.

Rozhovor č. 6

D: Já bych se Vás na začátku zeptala, jestli se můžete v krátkosti představit, říct, jak dlouho se koučování věnujete, jaké v něm máte vzdělání a jestli můžete specifikovat, kolik průměrně sezení máte s klienty týdně nebo měsíčně.

K: Já koučuji od roku 1998, takže dvanáct let. Přímo v koučování mám hlavní výcvik v systemickém koučování, pak mám ještě dva komplexní několikaletý psychoterapeutické výcviky, jeden taky v systemickém přístupu, jeden v gestalt terapii a pak mám ještě spoustu kratších nějakých vzdělávání a výcviků v různých přístupech, třeba i v kognitivně-behaviorálním přístupu apod. Já mám cca tři až čtyř hodinová sezení a mám jich třeba pět týdně. To se týká individuálního koučování. Jinak pracuji i s týmy. Formálním vzděláním jsem ekonomka, mám vystudovanou VŠE.

D: Mohla byste nějak svými slovy definovat koučování a říct, co je jeho podstatou?

K: Koučování stručně řečeno je pomáhání lidem, aby si pomohli sami. Podstata je v tom, že já jako kouč nejsem expert na problémy daného člověka, to bych byla třeba poradce nebo mentor nebo trenér, který by vám říkal, co máte dělat, jak to máte dělat a podobně, jako kouč jsem expert na to, jak s člověkem mluvit, abych mu pomohla, aby on si přišel na to, co potřebuje, sám z vlastních zdrojů. Tam jde o naprosté převzetí odpovědnosti koučovaného za výsledek. Pochopitelně by bylo naivní se domnívat, že i když přímo toho člověka nikam nevedu, že ho zároveň neovlivňuju. Samozřejmě ho ovlivňuju. Už tím, jak se ho ptám. Samozřejmě, že v téhle práci se odráží osobnost toho člověka, to znamená, jaký je ten kouč, a na ty lidi to působí, protože tam jde o vztah. Koučování má podle mě nejbliž k psychoterapii.

D: Vy se tedy hlásíte k systemickému proudu v rámci koučování.

K: Ano.

D: Dají se popsat nějaké další proudy v koučování kromě systemiky? Dá se to nějak specifikovat?

K: Určitě. Ale systemika je trochu speciální interdisciplinární případ, který v sobě zahrnuje všechno od stylu práce, přes teorii po metodiku, kdežto ty ostatní přístupy nemají takový background těch filozofických přístupů a teorií. Jinak existují samozřejmě různé směry, různé přístupy, skuteční koučové, ti špičkoví, kteří mají odpovídající kvalifikaci, vždycky musí vycházet z nějakého směru. Takže kromě systemiky se hodně vychází z NLP, z neurolingvistického programování, z gestaltu, z kognitivně-behaviorální terapie, z různých přístupů, které jsou podobné jako u psychoterapie. Nikdy jsem tedy neslyšela o koučování, které by vycházelo z psychoanalýzy, protože tam principiálně ten proces je jiný.

D: Jakou roli hraje v koučování osobnost kouče a jakými klíčovými vlastnostmi nebo by měl dobrý kouč disponovat?

K: No já myslím, že to hraje naprosto zásadní roli, protože, jak už jsem říkala, aby to fungovalo, musí to být o vztahu, ty lidi si musí nějak sednout. Já tvrdím, že každý si najde svoji klientelu. Vy kdybyste se rozhodla koučovat, tak si najdete lidi, které budete přitahovat stejně, jako v běžném životě přitahujete nějaké lidi. Záleží na tom, kdo je cílová skupina. Jeden pohled je takhle obecný – kouč musí nějak sednout svojí klientele. A pak třeba, kdybych to měla nějak zúžit a mluvit o koučování v byznyse, o executive coachingu, to dělám já – pracuji s řediteli a pro ně – tak to už lze vyjádřit konkrétněji. V tomhle případě musí mít ten kouč například sebevědomí, aby s ním klient dokázal jednat jako s partnerem, aby si ho vážil. Tohle se dá říct o každém koučovi, musí mít sebevědomý a vzbuzovat respekt, aby mohl ostatní lidi vést tou jejich vlastní cestou. Musí respektovat, že ti lidé jsou jiní než on, že mají jiný způsob přemýšlení, jiné hodnoty a podobně. Nemělo by mu to vadit nebo neměl by mít touhu toho člověka předělávat.

D: Hrají tam roli termíny jako introverze a extroverze?

K: Já myslím, že každý dobrý kouč umí využít své osobnosti a využít toho, jaký je. Takže když je extrovertní, umí využít svojí extroverze, když je

introvertní, tak introverze. To právě souvisí s tím, jaký typ klientely přitahuje.

D: A co kompetence, kterými by měl disponovat? Zvlášť z hlediska profesionality.

K: Tak určitě musí umět naslouchat, být schopen se ptát. Mě se to dost těžko popisuje.

D: Co tedy v jednání kouče zahrnuje profesionalitu? Čím se kouč stává opravdu profesionálním koučem?

K: Rozhodně je to jeho kvalifikací a praxí. V té kvalifikaci – aby samozřejmě věděl, co to je koučování a co není, protože existuje spousta lidí i koučů, kteří vůbec neví, co koučování je a mají dost zkreslenou představu. Musí samozřejmě znát některé teorie a principy a řídit se podle nich a musí znát metodiku. A pak ještě pochopitelně by za sebou měl nějaké sebezkušenostní chvíle, měl by sám na sobě zažít nějakou proměnu, pracovat na sobě. To je asi stručně řečeno základ. Jinak třeba seznam obecných kompetencí kouče je uvedený na webu ICF a jiných asociací, tam se kdyžtak můžete podívat. Mě se moc nechce do podrobností, protože bych vám řekla jenom pětinu informací, neúplný obrázek. A kdybych vám měla říct všechno, tak je to na několikaleté studium.

D: Dá se nějak popsat nejčastější zakázka, téma nebo problém, se kterým za Vámi klienti přicházejí?

K: To souvisí s tou cílovou skupinou samozřejmě...

D: Tak když vezmeme tu profesní sféru.

K: To neumím zobecnit. Nebo aspoň pro moji klientelu, s lidmi, se kterými pracuji. Je to velmi specifické. Já často pracuji s majiteli firem a ti často řeší, jak se rozdělí role v té firmě, to je hodně časté téma. Dál je u lidí z managementu častá otázka práce s lidmi. Často se vyskytuje o krize středního věku – kdy člověk makal, makal, dokázal toho strašně moc a najednou si uvědomuje, že by chtěl nebo potřeboval něco jiného. A pak, pokud se jedná o šéfy, tak je samozřejmě tématem, jak vůbec vést ty firmy, kam je směřovat.

D: Dovedla byste říct, jak dlouho trvá doprovázení toho klienta v některém z případů, které jste teď zmínila?

K: To se nedá zobecnit. Jediné, co lze říct, pokud nejde o nějaký krizový, jednorázový zásah, tak ta práce musí mít nějakou kontinuitu. To znamená, že to není o jednom sezení nebo o dvou. Já třeba nabízím takový minimální kontrakt v délce tři až čtyři sezení. Pak také záleží na tom, o koho se jedná, jestli ti lidé mají vlastní budgety nebo jestli je za mnou posílá firma. Takže něco jiného je, když ve velkých korporacích nabízí vedení manažerům možnost koučování v rámci nějakého jejich rozvoje, a něco jiného, když se na mě obrátí majitel firmy, který se mnou může spolupracovat jak dlouho chce – s takovými lidmi se mně osobně pracuje lépe.

D: Jaká jsou podle Vás kritéria úspěšného koučování? Jak se pozná, že koučování bylo úspěšné.

K: Tak asi tím, že se naplní ty cíle, se kterými se do koučování šlo.

D: A jak se s klientem dohadujete na těch cílech?

K: To se dá rozdělit na dva případy. Jeden z nich je, když je tam zadavatel – to znamená, že koučuju s někým, kdo má nad sebou zadavatele, což je zpravidla jeho nadřízený. Tam vyjednám nějaký rámcový cíl s tím nadřízeným a pak v rámci toho teda se domluvíme s koučovaným. Pokud tam není takový zadavatel nebo to má ten člověk jako benefit, ale častější případ u mě je, že koučuji někoho, kdo už nemá nadřízeného, tak tam si to domlouvám přímo s ním.

D: Když ten člověk přijde s nějakým hodně obecným cílem, např. „zlepším komunikaci“, jak se s ním doberete k tomu konkrétně vyjádřitelnému, u kterého se dá říct tohle se povedlo nebo nepovedlo?

K: Ty cíle musí být samozřejmě specifikované tak, aby byly vyhodnotitelné. Začneme u něčeho klidně obecného a pak se ptám tak dlouho, dokud z klienta nevypadne nějaký konkrétní cíl.

D: Hodnotíte na začátku taky, jestli je klient toho cíle vůbec schopný dosáhnout? Nebo mu věříte, že toho schopný je?

K: No já teda rozhodně nic nehodnotím. Samozřejmě je důležitá víra v to, že ten člověk je schopen těch cílů dosáhnout, ale to už je do toho procesu zahrnuto při samotné tvorbě, formulace toho cíle. Já se klienta přímo ptám, jestli to je reálné, a společně tu reálnost cíle zkoumáme. A člověk, když o tom přemýšlí – když se ho ptám, proč to chce, jak to bude vypadat atd., tak ta

reálnost se tam vlastně zároveň testuje přímo i nepřímo. Ale já to nehodnotím, nechávám to na klientovi. Nikdy jsem se nesetkala s tím, že by někdo byl v té reálnosti úplně mimo.

D: Jak často se setkáváte s tím, že klienti do profesních zakázek míchají své osobní věci, že nakonec skončíte u osobních záležitostí klienta?

K: To se nedá oddělit, třeba když někdo řeší, jak lépe komunikovat se svými podřízenými, tak samozřejmě řeší vůbec otázku, jak lépe komunikovat, to se nedá oddělit. Pokud si někdo myslí, že to oddělit lze, tak je velmi na povrchu těchto věcí a nejde do hloubky. Něco jiného je to, pokud narážíte na otázku, když to koučování platí firma a klient chce probírat osobní věci, tak tam to je spíš otázka cílů. Nesmíme zapomínat, že v byznys koučování jde především o ty cíle. A pokud se naplní ty byznys cíle tím, že ten člověk si něco soukromého u sebe zlepší, tak je to v pořádku. Tam jsou opravdu důležité ty cíle.

D: Ještě bych se ráda zeptala na individuální a týmové koučování. Jestli byste mohla specifikovat, kdy se užívá kterého z těchto přístupů, a jaké jsou případně výhody a nevýhody obojího.

K: Tak hlavní výhodou toho individuálního je, že se tam vytváří větší prostor a kontakt pro to, aby ten člověk dokázal být maximálně otevřený. To znamená, že v individuálním koučování jde většina lidí snáze víc do hloubky, snadněji přiznávají svoje názory. Takže ta otevřenost určitě. A pochopitelně tím, že je kouč soustředěný poměrně velký časový úsek na jednoho člověka, tak se mu prostě víc věnuje. Je to skutečně individuální přístup, máte tam víc času. Výhodou toho týmového koučování je to, že je tam daleko víc podnětů a ty lidi se můžou navzájem velmi obohatit, když se poslouchají, slyší se, mohou spolu pracovat na svých věcech. A pochopitelně to ty lidi velmi sbližuje. Když někoho víc poznáte, víc do hloubky, tak se k němu přiblížíte. Tak to je hodně výhodné pro team building atd. Nevýhodou zase je samozřejmě opak těch výhod, které jsem zmiňovala u individuálního koučování.

D: Nakolik si myslíte, že je důležité, aby měl kouč znalosti z profesní oblasti klienta?

K: To by bylo právě mimo rámec koučování, kdyby to bylo potřeba. To je to, o čem jsem už mluvila. Pokud je člověk expertem na problémy toho člověka, tak ho to může daleko víc svádět k mentoringu nebo poradenství. Nicméně nějakou zobecněnou zkušenost z prostředí, ze kterého klient vychází, je třeba. Samozřejmě, že já potřebuju vědět, jak funguje byznys, musím mít povědomí o podnikatelském prostředí, ale na úrovni, která se dá zobecnit.

Nepotřebuju vědět, jak funguje firma toho konkrétního klienta. Když něco řešíme konkrétního, tak on mi to třeba řekne. V interním koučování je to trošku považováno za jednu z výhod těch koučů, že se orientují ve firemním prostředí, ale to tam dodávají kvalitu, která nutně nemusí být proti koučování, ale která naprosto není nutná pro koučování.

D: Děkuji za rozhovor.

Rozhovor č. 7

D: Já bych Vás nejdřív poprosila, jestli se můžete stručně představit, říct, jak dlouho se koučování věnujete, jaké v tom oboru máte vzdělání.

K: Tak já jsem původem psycholog a ekonom se zaměřením na podnikové finance a ekonomiku. Koučování se věnuji zhruba od roku 1999, to znamená jedenáct let. Vzdělání v koučování – žádný certifikovaný výcvik v koučování nemám, protože v době, kdy jsem začínal koučovat žádný takový výcvik ve střední Evropě neexistoval, nicméně výcviky vedu, což je trochu paradox. Co se týká příbuzných a podobných výcviků, tak mám možná nějakých 35000 hodin různých sebezkušenostních výcviků z příbuzných oborů – čtyři roky gestalt psychoterapie, potom spoustu různých podobných věcí krátkodobějšího charakteru. Žádný z těch výcviků, který se tady objevoval v posledních třech letech, tak jsem neabsolvoval, protože jsem některé z nich vedl. Co se týká počtu hodin, tak mám nakoučováno kolem 2000 hodin celkem, z čehož drtivá většina, asi tak tři čtvrtiny je koučování „one to one“, zhruba tak ta čtvrtina, kolem pěti set, šesti set hodin jsou skupinové formy. Co se týká dalších věcí, jsem akreditovaný profesionální kouč, tam je myslím to minimum nějakých 750 hodin odkličovanych.

D: Mohl byste specifikovat, kolik koučovacích sezení máte týdně nebo měsíčně?

K: Ono se to relativně liší. Míval jsem období, kdy jsem se tomu byl schopen a ochoten věnovat víc, myslím, že v poslední době, v posledních třech měsících, to mohlo být přibližně šest, sedm hodin týdně. Zase se to liší, když jsem v zahraničí, tak je to nula, když jsem tady, tak je to víc. Je to věc, která je variující. Není to tak, že bych měl klienta, se kterým se vídám každé první pondělí v měsíci od devíti.

D: Mohl byste svými slovy definovat koučování, jak ho vnímáte a co je jeho podstatou?

K: Definice jste asi četla spoustu. Když jdu vyloženě do svých slov, tak si myslím, že koučování je metoda podpory rozvoje člověka takovým způsobem, aby jemu pomohla najít jeho řešení, které pro jeho situaci bude nejlepší možné.

D: Hlásíte se k nějakému směru v koučování? Dají se takové směry v koučování popsat?

K: Považuji se za eklektika. Jak jsem říkal, tak mám nějaké gestalt vzdělání, pak v systemice, hodně se mi líbí ericksonovský přístup, to všechno využívám. Na druhou stranu je pravda, že asi většina intervencí v koučování je formou KBT. Velice se mi příčí, pokud je někdo extrémním zastáncem určitého proudu a na každého klienta intenzivně roubuje ten jeden konkrétní směr, který má nadřazený, a odmítá jiné přístupy nebo jiné intervence prostě proto, že třeba nejsou systemické. Já jsem dal tenhle konkrétní příklad, protože systemika je hodně fajn obor a v Čechách díky určité skupině je extrémnější a je někde trošku jinde než ve zbytku světa. Nebudu jmenovat konkrétně, ale pravdou je, že určitá skupina koučů tady z toho směru udělala svým způsobem náboženství a mě se osobně velmi příčí to, když jsem na jedné systemické konferenci slyšel dotaz z publika, popsali intervenci a zeptali se, jestli to bylo systemické, a slovnatý přednášející odpověděl otázkou: „A fungovalo to?“ a ten tazatel řekl: „Fungovalo,“ načež přednášející řekl: „Tak to bylo systemické, když to funguje.“ To znamená, že co funguje, je systemické. To se mi nelíbí. Podle mě třeba systemika nepracuje s modelem G.R.O.W. a když se na nějakých kasuistických nebo supervizích seminářích přihodí, že někdo předešle svoji intervenci, která obsahovala model G.R.O.W., tak to je někdo ochoten popřít, protože to bylo špatně. Tak to se mi hodně nelíbí. To znamená, že si myslím, že každý ze směrů je hrozně fajn, a je potřeba nepropadat iluzi, že to je náboženství a nikdy jindy to nesmí být jinak, ale že to je prostě jen a jen nástroj, byť výborný, ale jenom a jenom nástroj.

D: Jakou roli hraje v koučování osobnost kouče a jakými vlastnostmi nebo kompetencemi by měl kouč disponovat?

K: Myslím si, že velkou a klíčovou. Drtivá většina klientů z praxe si volí podle mých zkušeností kouče na základě toho, že dostali reference nebo že ho nebo ji měli možnost někde vidět, potkat. Takže si myslím, že je to hodně důležité. Neexistuje nikde žádný registr koučů, ze kterého si vyberete podle barvy očí, to je iluze. Takže osobnost kouče hraje roli velkou. Příklad – Erikson – když řekl svému klientovi, který se v dospělém věku pomočoval, aby si, než půjde spát, načůral do postele, a on se už od té chvíle nikdy nepočůral, protože to řekl Erikson. Kdyby to řekl, někdo z ulice, tak to asi nebude mít dopad, jaký to mělo. Takže si myslím, že osobnost kouče hraje obrovskou roli.

D: A mohl byste vypíchnout nějaké klíčové vlastnosti?

K: Myslím si, že musí být hodně schopen přijímat, porozumět, akceptace z jeho strany musí být obrovská. Jinými slovy, myslím si, že kouč musí být hodně nehodnotící, což je možná podobné s terapií. To si myslím, že je jedna z klíčových kompetencí, na kterou se někdy zapomíná. Dneska na českém trhu je možné vidět slovutné výcviky a když se tam jdete podívat a vidíte toho lektora, který je vede a má tady z toho zahraničí učit lidi, jak se správně koučuje, tak mnohdy tam vidíte obrovským způsobem hodnotící přístup, který je pro klienta vlastně devastující. Proto to zmiňuji, protože to vnímám jako jednu z klíčových vlastností, byť ne neklíčovější, ale jednu z těch, který možná napáchají škodu, když nejsou. Taky si myslím, že by to měl být člověk, který je hodně chytrý, aby mu byly schopné některé věci dojít, aby si byl schopen vytvářet nějaké hypotézy, modely a podobné věci. Tam asi nějaká korelace s IQ bude, byť se o tom asi nikde nepíše. Myslím si, že by to měl být skvělý komunikátor, který je schopen dobře formulovat otázky, měl by to být dobrý pozorovatel, aby byl schopen vidět, co se děje s klientem, a na základě toho být schopen upravovat své další intervence nebo otázky. Těch kompetencí je potom dalších X. Když se podíváte do kompetencí ISF, tak tam je jich určitě víc. Mě napadly tyhle čtyři.

D: Dovedl byste nějak konkretizovat nejčastější problém nebo téma, se kterým se na Vás klienti nejčastěji obrací?

K: Myslím si, že existují takové asi tři skupiny z různých oblastí. Daly by se namalovat do pyramidy. Taková ta nejširší, nejzákladnější, nejtypičtější, nejrozsáhlejší skupina dotazů je kompetenční – jak vést tým, jak delegovat, jak pracovat s energií, jak pracovat s řízením času atd. Toho je relativně hodně. To je věc, která mě moc neinteresuje prostě proto, že toho je strašně moc a pravdou je, že tyto zakázky si snadněji najdou levnější kouče, protože to se dá řešit jednodušším způsobem. Takže tady už tolik nepracuju, možná naštěstí. Pak je druhá úroveň, která z mého pohledu už je založená na něčem trošku jiném, protože už to není jenom o nějakých technikách nebo kompetencích, ať už interpersonálních nebo intrapersonálních u toho klienta. Je to možná otázka spokojenosti – spokojenosti s prací, spokojenosti v práci. Ovšem bavíme se o koučování, takže to není terapeutická záležitost. Je to zaměřené na efektivitu práce. Takže spokojenost a efektivita v práci. Často to jsou lidé, kteří jsou mimořádně šikovní, schopní, výkonní, zdatní, úspěšní a mnohdy u nich je možné dosahovat dalšího zvýšení efektivity jenom tím, že se zvýší jejich vlastní spokojenost. To jsou lidi, kteří mě asi vyhledávají častěji a je to zábavnější práce v tom, že to je méně jednoduché, byť tady nechci hodnotit, co je jednoduché a co je složité. Ale řekněme, že vyžaduje větší koncentraci. A pak se někdy méně často objevují témata, řekněme duchovní nebo i existenciální. To jsou lidi z byznysu, kteří si to přinášejí do koučování prostě proto, že nemají kam jít. Možná jsou to věci, které neví,

kde nebo jak jinde řešit, a často jsou to lidé, kteří nemají koučování jako součást profesního rozvoje, ale čistě jenom jako benefit, protože si mohou ten mnohatisícový budget utratit, jak chtějí. Toho je relativně hrstka.

D: Pokud bych vzala konkrétně tu prostřední sféru témat, o níž jste hovořil, to znamená spokojenost v práci a efektivita, jak dlouho v průměru pracujete s tím klientem, když za Vámi s něčím takovým přijde?

K: Tak to bych se musel podívat do diáře. Můj odhad – myslím si, že to rozložení statisticky nebude mít nějakou velkou šikmost, myslím, že to bude relativně placaté, Gaussovo rozložení. Průměr by mohl být přibližně na patnácti setkáních, jedno setkání trvá cca hodinu a půl, takže bude-li průměr na patnácti setkáních, bude tím pádem modus někde na deseti. Jsou lidi, kteří to zvládnou během pěti nebo sedmi setkání a dál nemají potřebu se scházet, pak jsou klienti, se kterými pracuji šestý rok a kteří jsou ochotni jezdit za mnou ze zahraničí... nebo za mnou, vlastně za sebou. Takže s těmi třeba pracuji pátý, šestý rok, a myslím si, že nějakých čtyřicet setkání za sebou mít budeme.

D: Jaká byste řekl, že jsou kritéria úspěšného koučování?

K: Spokojený klient. To je docela filozofická otázka a ta odpověď je složitější, než vypadá. Co se týká kritérií úspěšného koučování, tak si myslím, že by bylo pastí nechat se chytit do toho, když by vám nějaký kouč začal vtoukat do hlavy, že se to dělá správně a podobně. Myslím si, že to je jenom jedna část. Že je potřeba, aby se to správně dělalo a aby to ještě zapadlo do úrodné půdy, aby se zaseto to semínko, které v té půdě dobře poroste. Což dohromady je to, co zní hrozně lapidárně, a to je spokojený a úspěšný klient. Je to složitější, než vypadá.

D: Takže spokojenost klienta.

K: Nejen , pozor. On taky může být spokojený... Příklad – to je takový vtip jeden, ohraný, taky shodou okolností spojený s čůráním, jak se potkají dva, kteří se počůrávali, a ten jeden říká: „Hele, chodím na psychoterapii.“ „No a jaký to tak je?“ „Je to tam skvělý!“ „Jo? Už se nepočůráváš?“ „Ne, to ne, ale už mi to vůbec nevadí.“ Takže může být spokojený klient, čistě hypoteticky, použijeme-li vhodnou techniku a vyvrátíme-li mu tu představu, že něco je blbě, ale to vůbec neznamená, že za čtrnáct dní nedostane padáka, protože ono to je objektivně blbě. Tady bych proto opravdu použil „spokojený a úspěšný“, nejenom „spokojený“. Ono je taky spoustu spokojených generálních ředitelů, kteří jsou šílení.

D: Jak často během koučování, které se týká nějakého profesního tématu, vynořují osobní záležitosti klientů?

K: Myslím si, že asi někdy u každého. Vybavuji si možná jednoho klienta, který fakt nechával osobní život zcela absolutně stranou a řešil čistě a jenom profesní věci. Na druhou stranu, profesní věci působily na něj jako na člověka, což už je zase zpátky osobní. Pokud se bavíme o osobních věcech, tak si myslím, že se vyskytnout asi u každého klienta, s čímž já nemám problém, pokud je to věc, která nějak ovlivňuje jeho fungování v práci, což je asi drtivá většina věcí. A většinou to pochopí i drtivá většina zadavatelů, když se bavíme o tripartitě – v koučování je nějaký zadavatel, nějaký sponzor. Tak ten to zpravidla pochopí, protože pokud se nebudete bavit o tom, že je klient v totálním stresu, protože se rozvádí, krachla mu půjčka, děti přejelo auto a já nevím, co všechno, tak se sice můžete věnovat jiným pracovním věcem, ale ten člověk taky spáchá sebevraždu za čtrnáct dní. Tak to by asi nebylo úplně efektivní s ním řešit to, jak napsal nebo nenapsal email. Takže ano, asi se to někdy vyskytne u drtivé většiny lidí.

D: Jaký jsou podle Vás rozdíly v práci v rámci individuálního koučování a v rámci týmového koučování?

K: Myslím si, že důvod použít týmové koučování může být trojí. První je ten, že individuálně by to každého z nich vyšlo draho, týmové koučování vyjde levněji. Druhý důvod, méně prozaický, je ten, že v týmu v koučování se rozehrávají věci, které prostě v individuálním nejdou, prostě kvalitativně jiné. Jako způsob, forma, projevy, výstupy týmové dynamiky, dynamiky ve skupině, dynamiky z práce se skupinou. Je to vlastně úplně jiná dovednost, je to prostě kvalitativně jiná dovednost a je třeba s tím umět pracovat. A třetí věc má význam vždycky, když se jedná o řešení tématu, které je společné té skupině – aby skupina našla řešení, ne jednotlivci. Takže první je cena, druhá dynamika a třetí téma skupiny.

D: Nakolik si myslíte, že je důležité, aby měl kouč přehled v profesní oblasti svého klienta?

K: Já si myslím, že to nepotřebuje, a myslím si, že někdy to může být ku škodě. Na druhou stranu jsem přesvědčený, že v drtivé většině případů je to ku prospěchu. Pokud se budeme bavit čistě metodologicky – není to potřeba. Pokud se budeme bavit prakticky – někdy to klienti vyžadují a já jim to nerozmlouvám. Později se můžeme dostat k tomu, jestli to opravdu je nebo není užitečné. Pravdou je, že někdy jsou situace, kdy to užitečné může být. Pokud například řeším s klientem, který už je dvanáctý ze stejného segmentu trhu, byť třeba z jiné firmy, tak potom některé z věcí mohou rychleji dojít ke správně položenému dotazu v ten pravý okamžik, než když nemám ponětí, o čem ten člověk mluví. Faktem je, že si opravdu myslím, že

není potřeba, aby ten obor jakkoliv znal. Dokonce je v podstatě možné dělat dobré koučování způsobem úplně naslepo tím, že získáváte zpětnou vazbu pouze o tom, jak ta otázka byla dobrá. Například na nějaké číselné škále. A to může být velmi užitečné. Tím pádem nevíte o oboru toho člověka a navíc vlastně ani nevíte kvalitativně obsah té odpovědi, jenom to, jak zafungovala. A lidi podobné demonstrace, což se někdy může podobat různým cirkusovým show, vnímají často jako překvapivě užitečné, pro sebe samotné. Takže jsem přesvědčený o tom, že to není potřeba, byť se domnívám, že to nesdílí většina trhu, tuto představu.

D: Děkuji za rozhovor.

Příloha č. 2: Dotazník pro klienty koučování

Dobrý den,

jmenuji se Jana Říhová a jsem studentkou psychologie na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy. V současné době píši diplomovou práci na téma „Koučování – součást profesního rozvoje“. V rámci této práce jsem vytvořila dotazník, který máte právě před sebou.

Chtěla bych Vás tímto poprosit o spolupráci při jeho vyplňování. Vaše účast bude velmi důležitým příspěvkem do mého výzkumu. Dotazník je určen všem osobám, které v rámci své profesní kariéry využily služeb profesionálního kouče, tzn. lidem, kteří byli koučováni. Dotazník je zcela anonymní a důvěrný, proto Vás prosím o maximální otevřenost a upřímnost.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu podělit se o své prožitky.

Jana Říhová

1. Koučování zvýšilo moji pracovní výkonnost.

- souhlasí
- spíše souhlasí
- nevím
- spíše nesouhlasí
- nesouhlasí

2. Koučování zvýšilo moji efektivitu práce v týmu.

- souhlasí
- spíše souhlasí
- nevím
- spíše nesouhlasí
- nesouhlasí

3. Díky koučování se objevila nová, překvapivá řešení.

- souhlasí
- spíše souhlasí
- nevím
- spíše nesouhlasí
- nesouhlasí

4. Mám na pracovišti nadřízeného.

- ano
- ne

Pokud ano

4. Díky koučování se zlepšila komunikace mezi mnou a mým nadřízeným.

- ☐ souhlasí
- ☐ spíše souhlasí
- ☐ nevím
- ☐ spíše nesouhlasí
- ☐ nesouhlasí

6. Díky koučování se zlepšily vztahy mezi mnou a mým nadřízeným.

- ☐ souhlasí
- ☐ spíše souhlasí
- ☐ nevím
- ☐ spíše nesouhlasí
- ☐ nesouhlasí

7. Mám na pracovišti své podřízené.

- ano
- ne

Pokud ano

8. Díky koučování se zlepšila komunikace mezi mnou a mými podřízenými.

- ☐ souhlasí
- ☐ spíše souhlasí
- ☐ nevím
- ☐ spíše nesouhlasí
- ☐ nesouhlasí

9. Díky koučování se zlepšily vztahy mezi mnou a mými podřízenými.

- ☐ souhlasí
- ☐ spíše souhlasí
- ☐ nevím
- ☐ spíše nesouhlasí
- ☐ nesouhlasí

10. Koučování zlepšilo moje profesní sebehodnocení.

- souhlasí
- spíše souhlasí
- nevím
- spíše nesouhlasí
- nesouhlasí

11. Díky koučování jsem v práci získal/a větší sebejistotu.

- souhlasí
- spíše souhlasí
- nevím

- spíše nesouhlasí
- nesouhlasí

12. Koučování zvýšilo pocit mé osobní zodpovědnosti za mé pracovní výsledky.

- souhlasí
- spíše souhlasí
- nevím
- spíše nesouhlasí
- nesouhlasí

13. Koučování zvýšilo pocit mé osobní zodpovědnosti za pracovní výsledky celého týmu.

- souhlasí
- spíše souhlasí
- nevím
- spíše nesouhlasí
- nesouhlasí

14. Jste

- muž
- žena

15. Věk

- 18 – 24
- 25 – 39
- 40 – 64
- 65 a více

16. Vzdělání

- základní
- vyučen/a bez maturity
- vyučen/a s maturitou
- středoškolské
- vyšší odborné
- vysokoškolské

17. Délka koučování – počet sezení

- do 5ti
- 5 – 10
- 10 – 15
- 15 a více

Příloha č. 3: Dotazník pro klienty poradenství

Dobrý den,

jmenuji se Jana Říhová a jsem studentkou psychologie na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy. V současné době píši diplomovou práci na téma „Koučování – součást profesního rozvoje“. V rámci této práce jsem vytvořila dotazník, který máte právě před sebou.

Chtěla bych Vás tímto poprosit o spolupráci při jeho vyplňování. Vaše účast bude velmi důležitým příspěvkem do mého výzkumu. Dotazník je určen všem osobám, které v rámci své profesní kariéry využily služeb profesionálního poradenství. Dotazník je zcela anonymní a důvěrný, proto Vás prosím o maximální otevřenost a upřímnost.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu podělit se o své prožitky.

Jana Říhová

1. Poradenství zvýšilo moji pracovní výkonnost.

- souhlasí
- spíše souhlasí
- nevím
- spíše nesouhlasí
- nesouhlasí

2. Poradenství zvýšilo moji efektivitu práce v týmu.

- souhlasí
- spíše souhlasí
- nevím
- spíše nesouhlasí
- nesouhlasí

3. Díky poradenství se objevila nová, překvapivá řešení.

- souhlasí
- spíše souhlasí
- nevím
- spíše nesouhlasí
- nesouhlasí

4. Mám na pracovišti nadřízeného.

- ano
- ne

Pokud ano

4. Díky poradenství se zlepšila komunikace mezi mnou a mým nadřízeným.

- ☐ souhlasí
- ☐ spíše souhlasí
- ☐ nevím
- ☐ spíše nesouhlasí
- ☐ nesouhlasí

6. Díky poradenství se zlepšily vztahy mezi mnou a mým nadřízeným.

- ☐ souhlasí
- ☐ spíše souhlasí
- ☐ nevím
- ☐ spíše nesouhlasí
- ☐ nesouhlasí

7. Mám na pracovišti své podřízené.

- ano
- ne

Pokud ano

8. Díky poradenství se zlepšila komunikace mezi mnou a mými podřízenými.

- ☐ souhlasí
- ☐ spíše souhlasí
- ☐ nevím
- ☐ spíše nesouhlasí
- ☐ nesouhlasí

9. Díky poradenství se zlepšily vztahy mezi mnou a mými podřízenými.

- ☐ souhlasí
- ☐ spíše souhlasí
- ☐ nevím
- ☐ spíše nesouhlasí
- ☐ nesouhlasí

10. Poradenství zlepšilo moje profesní sebehodnocení.

- souhlasí
- spíše souhlasí
- nevím
- spíše nesouhlasí
- nesouhlasí

11. Díky poradenství jsem v práci získal/a větší sebejistotu.

- souhlasí
- spíše souhlasí

- nevím
- spíše nesouhlasí
- nesouhlasí

12. Poradenství zvýšilo pocit mé osobní zodpovědnosti za mé pracovní výsledky.

- souhlasí
- spíše souhlasí
- nevím
- spíše nesouhlasí
- nesouhlasí

13. Poradenství zvýšilo pocit mé osobní zodpovědnosti za pracovní výsledky celého týmu.

- souhlasí
- spíše souhlasí
- nevím
- spíše nesouhlasí
- nesouhlasí

14. Jste

- muž
- žena

15. Věk

- 18 – 24
- 25 – 39
- 40 – 64
- 65 a více

16. Vzdělání

- základní
- vyučen/a bez maturity
- vyučen/a s maturitou
- středoškolské
- vyšší odborné
- vysokoškolské

17. Délka koučování – počet sezení

- 1 den
- 2 – 3 dny
- 3 dny až 1 týden
- více než týden

Příloha č. 4: demografické rozdělení respondentů

Respondent	Forma	Pohlaví	Věk	Vzdělání	Délka procesu
1	K	žena	25 - 39	VŠ	do 5ti
2	K	žena	25 - 39	VŠ	5 až 10
3	K	muž	25 - 39	VŠ	5 až 10
4	K	muž	40 - 64	VŠ	do 5ti
5	K	žena	25 - 39	SŠ	do 5ti
6	K	žena	25 - 39	VŠ	do 5ti
7	K	muž	25 - 39	VŠ	do 5ti
8	K	muž	25 - 39	VŠ	15 a více
9	K	žena	25 - 39	VŠ	5 až 10
10	K	muž	40 - 64	VŠ	5 až 10
11	K	muž	40 - 64	VŠ	10 až 15
12	K	žena	25 - 39	VŠ	5 až 10
13	K	muž	25 - 39	VŠ	do 5ti
14	K	žena	25 - 39	VŠ	5 až 10
15	K	muž	25 - 39	VŠ	10 až 15
16	K	muž	25 - 39	VŠ	15 a více
17	K	muž	25 - 39	VŠ	5 až 10
18	K	muž	25 - 39	VŠ	do 5ti
19	K	muž	18 - 24	VŠ	do 5ti
20	K	muž	25 - 39	VŠ	5 až 10
21	K	žena	40 - 64	VŠ	5 až 10
22	K	muž	25 - 39	VŠ	do 5ti
23	K	muž	40 - 64	VŠ	10 až 15
24	K	žena	25 - 39	VŠ	5 až 10
25	K	muž	40 - 64	VŠ	10 až 15
26	K	žena	25 - 39	VŠ	do 5ti
27	K	žena	25 - 39	VŠ	5 až 10
28	K	muž	40 - 64	VŠ	10 až 15
29	K	žena	25 - 39	VŠ	do 5ti
30	K	muž	40 - 64	VŠ	5 až 10
31	P	muž	18 - 24	VŠ	1 den
32	P	muž	25 - 39	VŠ	1 den
33	P	žena	25 - 39	VŠ	3 dny až 1 týden
34	P	muž	40 - 64	VŠ	více než týden
35	P	žena	25 - 39	SŠ	2 - 3 dny
36	P	žena	25 - 39	SŠ	více než týden
37	P	muž	25 - 39	VŠ	více než týden
38	P	muž	40 - 64	SŠ	2 - 3 dny
39	P	žena	40 - 64	VŠ	3 dny až 1 týden
40	P	muž	25 - 39	VŠ	2 - 3 dny
41	P	žena	25 - 39	SŠ	2 - 3 dny
42	P	muž	25 - 39	SŠ	2 - 3 dny
43	P	žena	40 - 64	VŠ	3 dny až 1 týden
44	P	žena	18 - 24	SŠ	1 den
45	P	muž	25 - 39	VŠ	2 - 3 dny
46	P	muž	25 - 39	SŠ	3 dny až 1 týden
47	P	muž	40 - 64	VŠ	3 dny až 1 týden
48	P	muž	25 - 39	VŠ	2 - 3 dny

49	P	muž	40 - 64	SŠ	2 - 3 dny
50	P	žena	18 - 24	SŠ	3 dny až 1 týden
51	P	žena	40 - 64	SŠ	3 dny až 1 týden
52	P	muž	40 - 64	SŠ	2 - 3 dny
53	P	žena	25 - 39	SŠ	více než týden
54	P	muž	25 - 39	VŠ	3 dny až 1 týden
55	P	muž	40 - 64	VŠ	více než týden
56	P	žena	40 - 64	SŠ	2 - 3 dny

Příloha č. 5: skórování jednotlivých respondentů formy K

R	Forma	1.pol.	2.pol.	3.pol.	4.pol.	5.pol.	6.pol.	7.pol.	8.pol.	9.pol.	10.pol.	11.pol.	12.pol.	13.pol.
1	K	5	4	5	ano	4	5	ano	4	4	5	5	5	4
2	K	5	5	5	ano	5	4	ano	5	5	5	5	5	5
3	K	5	5	4	ne			ano	5	5	4	4	5	4
4	K	5	5	4	ano	5	4	ano	5	5	5	4	5	5
5	K	5	5	5	ano	5	5	ano	5	5	5	4	5	5
6	K	4	4	5	ano	4	3	ano	4	4	5	5	5	5
7	K	4	4	3	ne			ano	4	3	4	5	4	2
8	K	5	5	5	ne			ano	5	5	5	5	5	5
9	K	3	3	4	ano	5	5	ano	4	3	3	4	3	2
10	K	4	5	4	ne			ano	4	5	3	4	4	2
11	K	5	5	5	ano	4	4	ano	5	5	5	4	5	5
12	K	5	5	5	ne			ano	4	4	5	5	4	2
13	K	5	4	4	ne			ano	4	4	5	4	4	3
14	K	5	4	5	ano	5	4	ano	5	5	5	5	5	4
15	K	3	4	5	ne			ano	4	3	5	5	5	4
16	K	5	5	5	ne			ano	5	5	5	5	4	3
17	K	4	4	5	ano	4	4	ano	4	4	5	4	5	5
18	K	4	5	5	ano	3	3	ne			5	5	5	4
19	K	4	4	3	ano	2	2	ne			4	4	5	5
20	K	4	4	3	ano	4	3	ne			4	5	4	4
21	K	5	5	5	ano	5	5	ano	5	5	5	5	5	5
22	K	4	4	5	ne			ano	5	4	3	4	3	2
23	K	5	5	4	ano	4	4	ano	5	5	3	3	1	1
24	K	4	5	5	ano	3	3	ne			5	5	4	3
25	K	5	5	5	ano	5	5	ano	5	5	5	5	5	5
26	K	5	5	4	ano	5	4	ano	5	4	5	4	5	5
27	K	2	5	5	ne			ano	5	4	3	3	5	5
28	K	4	5	5	ne			ano	5	5	5	5	4	1
29	K	4	5	5	ano	3	3	ne			5	5	4	2
30	K	5	5	4	ano	4	4	ano	5	5	5	4	5	4

Příloha č. 6: skórování jednotlivých respondentů formy P

R	Forma	1.pol.	2.pol.	3.pol.	4.pol.	5.pol.	6.pol.	7.pol.	8.pol.	9.pol.	10.pol.	11.pol.	12.pol.	13.pol.
31	P	1	1	1	ano	2	2	ne			4	4	2	1
32	P	3	3	3	ano	3	3	ne			3	3	3	3
33	P	4	4	5	ano	5	5	ne			5	4	5	4
34	P	2	2	2	ano	4	2	ano	4	2	3	3	3	2
35	P	4	4	4	ano	3	3	ne			5	5	4	4
36	P	2	4	4	ano	4	4	ano	4	4	4	4	3	1
37	P	5	5	5	ano	4	3	ano	4	4	3	3	4	1
38	P	4	5	4	ano	4	4	ano	5	4	4	5	5	4
39	P	4	4	5	ano	3	3	ano	5	4	5	5	5	5
40	P	2	2	1	ano	1	1	ano	1	1	2	3	2	1
41	P	3	3	4	ano	1	1	ano	1	1	4	4	3	1
42	P	3	3	2	ano	1	1	ano	1	1	2	3	2	2
43	P	4	3	3	ne			ano	2	2	4	3	4	2
44	P	3	3	5	ano	1	1	ne			4	4	3	1
45	P	4	4	4	ano	2	2	ano	2	2	3	3	4	3
46	P	5	3	4	ano	3	1	ne			4	4	3	1
47	P	2	3	4	ano	4	4	ano	3	3	4	3	2	2
48	P	3	2	4	ne			ano	2	2	4	3	4	3
49	P	4	4	5	ano	3	3	ano	3	3	5	5	4	3
50	P	4	5	4	ano	2	2	ne			4	4	2	2
51	P	4	3	4	ano	2	1	ne			4	5	2	1
52	P	3	4	4	ano	1	1	ano	1	1	4	4	3	3
53	P	4	4	4	ano	1	1	ne			4	3	2	2
54	P	5	5	5	ano	2	1	ano	2	1	4	3	2	1
55	P	4	4	4	ano	3	2	ne			4	4	3	1
56	P	2	2	4	ano	2	2	ano	2	2	4	4	1	1